

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza mzdového systému a návrh jeho zefektivnění v podmínkách
A.T.Y.P. Group, s.r.o.

A Wage System Analysis and a Proposal of its Improvement in Conditions
of the A.T.Y.P. Group, s.r.o. Company

Student: Bc. Lucie Hlučníková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Veškeré přílohy dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

Bc. Lucie Hlučníková

OBSAH

1. Úvod	3
2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení	5
2.1. Základní pojmy zákoníku práce	5
2.1.1. Zákoník práce	5
2.1.2. Mzda a plat	5
2.1.3. Minimální mzda	6
2.1.4. Zaručená mzda	7
2.1.5. Průměrný výdělek	8
2.2. Mzda	8
2.2.1 Mzdový systém	8
2.2.2 Funkce mzdy	9
2.2.3 Struktura mzdy	10
2.2.4 Mzdové formy	11
2.2.4 Tarifní soustava	13
2.3. Odměňování	15
2.4. Hodnocení práce	17
2.4.1 Metoda pořadí	20
2.4.2 Klasifikační metoda	20
2.4.3 Bodovací metoda	21
2.4.4 Metoda řad pořadí	22
2.5. Převod hodnoty práce do mzdových tarifů	24
2.5.1 Mzdová rovnice	24
2.5.2 Řešení mzdové rovnice	25
2.5.3 Tvorba tarifních stupňů	26
2.6 Využití teoretických postupů v praxi	27
3. Aplikace stanoveného postupu řešení	29

3.1 Charakteristika podniku.....	29
3.1.1 Produkty (služby).....	29
3.1.2 Organizační struktura.....	31
3.1.3 Konkurence	32
3.2 Analýza odměňování zaměstnanců	33
3.2.1 Zaměstnanecká struktura.....	33
3.2.2 Popis mzdového systému.....	37
3.2.3 Analýza tarifní soustavy.....	42
3.2.4 Průměrná mzda	48
3.2.5 Analýza osobních nákladů	50
4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti	62
5. Závěr	66
Seznam použité literatury.....	68
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Přílohy	

1. Úvod

Lidské zdroje svou prací ohraničují možnosti každého podniku, neboť mají vliv na stupeň využívání věcných zdrojů. Jsou to zdroje nákladné, protože vyžadují vysoké náklady na mzdy, pojištění, vzdělávání, výcvik a sociální zabezpečení. V současné době jsou za nejcennější aktivum podniku 21. století považováni jeho pracovníci, disponující znalostmi, a jejich produktivita, která je podporována systémy odměňování.

Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Věřící se, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li důvěřovat, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně.

Bohužel bývá pracovní výkon často obtížně měřitelný. I u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu, nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka (pracovní podmínky, organizace práce, rozdíly v používané technice či technologii aj.)

Cenou, kterou platí podniky za využití práce, je mzda. Její skutečná výše závisí na mnoha faktorech. Z pohledu pracovníka je to především oběť v podobě volného času, kterou přináší a srovnává s možným užitekem, který může za danou mzdu získat. Z pohledu podniku je jím očekávaný přínos z využití pracovní síly, který, aby podnik mohl sledovat svůj hlavní cíl maximalizaci zisku, musí být vyšší než náklady na danou pracovní sílu.

Mzda je také jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů podniku, jímž se snaží stimulovat pracovníky k vyšším a kvalitnějším výkonům. Je to dáno tím, že její reálná výše bezprostředně ovlivňuje životní úroveň pracovníků. Mzdový systém je součástí politiky odměňování podniku, do které kromě mezd spadají také podíl na hospodářském výsledku a dobrovolné sociální požitky. Vytvoření efektivního systému odměn závisí na mnoha faktorech, kterými jsou především volba účelné tarifní stupnice a vhodných mzdových forem. Správně zvolený a spravedlivý mzdový systém je předpokladem stabilizace kvalifikovaných pracovníků, stimulace k pracovním výkonům, žádanému jednání a efektivnímu fungování firmy.

Ve své práci se budu zabývat analýzou mzdového systému konkrétního podniku. v první části diplomové práce nejprve teoreticky vymezím danou mzdovou problematiku,

z pohledu zákona i odborníků vysvětlím nejdůležitější pojmy a zaměřím se na odměňování a hodnocení práce. K tomu využiji zákoník práce platný k roku 2010 a českou i zahraniční odbornou literaturu.

V další části se podrobně zaměřím na podnik. Nejdříve provedu jeho popis, čím se organizace zabývá, jaké vyrábí produkty, jaká je jeho organizační struktura, zaměřím se také na největší konkurenty daného oboru v kraji.

Poté provedu podnikovou analýzu. Bude se jednat o analýzu zaměstnanců a v další části o velmi důležitou analýzu mzdových nákladů a dalších používaných ukazatelů. Průměrnou mzdu porovnáám s vývojem průměrné mzdy v České republice za poslední roky. A z dat z účetních závěrek konkurenčních firem, především z výkazu zisku a ztrát, provedu srovnání několika vybraných ukazatelů v porovnání se sledovaným podnikem.

Na závěr se pokusím zhodnotit dosažené výsledky, případně navrhnout možné změny v odměňování za účelem dosažení vyšší efektivnosti mzdového systému podniku.

Pro většinu svých výpočtů jsem použila data z výkazu zisku a ztrát, který je volně dostupný na internetových stránkách obchodního rejstříku. Další informace mi byly poskytnuty přímo z podniku.

2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení

2.1. Základní pojmy zákoníku práce

2.1.1. Zákoník práce

Zákoník práce je kodex, který právně upravuje odvětví pracovního práva. Vymezuje

- účastníky pracovněprávních vztahů
- pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr
- pracovní dobu a dobu odpočinku
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci
- odměňování za práci, odměnu za pracovní pohotovost a srážky z příjmů z pracovněprávního vztahu
- náhradu výdajů poskytovaných zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce
- překážky v práci
- dovolenou, péči o zaměstnance
- odpovědnosti za škodu
- základní povinnosti zaměstnanců
- mzdová, platová a ostatní práva v pracovněprávních vztazích

2.1.2. Mzda a plat

Dle zákoníku práce je mzda definovaná jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.¹

Člověk je nositelem výrobního faktoru práce. Nabízí svou pracovní sílu na trhu práce s tím, že za vykonanou práci očekává od svého zaměstnavatele příslušnou protihodnotu. Touto protihodnotou bývá mzda.

Mzda dle [8, str. 181] náleží za práci zaměstnancům tzv. podnikatelských subjektů. Je poskytována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

¹ Česká republika. Zákon č. 65/1965 Sb. In *Zákoník práce*. 2007, §109, odst. 2

- Mzdou je:²
 - základní mzda, nebo smluvní či základní mzda,
 - osobní ohodnocení
 - prémie – periodické, cílové atd.,
 - příplatky,
 - naturální mzda.
- Mzdou nejsou:
 - náhrady mezd,
 - cestovní náhrady,
 - odstupné,
 - odměna za pracovní pohotovost,
 - výnosy z kapitálových podílů,
 - poskytování služebního bytu, služebního automobilu atd.

Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Takovýmto zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení. Za plat se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost.

2.1.3. Minimální mzda

Mzda ani plat nesmí být nižší než minimální mzda. Minimální mzda funguje jako ochrana nejnižší úrovně výdělku. Zákoník práce zaručuje zaměstnancům všech zaměstnavatelů, že obdrží mzdu (plat, odměnu z dohody) alespoň ve výši minimální mzdy. Do mzdy se pro tyto účely nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, za práci ve svátek a za práci v noci.

² str. 185, JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2010 v praxi : komplexní průvodce s řešením problémů : právní stav k 1.1.2010*. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s.

Minimální mzda je dle Jakubky [10, str. 186] univerzálním nástrojem, který ochraňuje všechny zaměstnance všech zaměstnavatelů před nepřiměřeně nízkým oceněním jejich vykonané práce. Zákoník práce stanoví základní sazbu minimální mzdy. Aktuálně jsou základní sazby minimální mzdy dle § 111 zákoníku práce a nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí stanoveny na částce 48,10 Kč za hodinu, respektive 8 000 Kč za měsíc. Ke změně základní sazby minimální mzdy nad úroveň stanovenou zákoníkem práce a ke stanovení snížených sazeb minimální mzdy pro zaměstnance s omezeným pracovním uplatněním je zmocněna vláda.

Přepočet minimální mzdy za hodinu podle délky stanovené týdenní pracovní doby a ve vztahu k některým kategoriím zaměstnanců podle vlivů omezujících pracovních uplatnění zaměstnanců (§ 4 nařízení vlády).³

Tab 1. Minimální mzdové sazby

Stanovená týdenní pracovní doba v hodinách	Minimální mzda v Kč/hod. (zaokrouhleno)				
	100%	90%	80%	75%	50%
40	48,10	43,30	38,50	36,10	24,10
38,75	49,70	44,80	39,80	37,50	24,90
37,5	51,40	46,30	41,20	38,60	25,70

Zdroj: str. 198, JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2010 v praxi : komplexní průvodce s řešením problémů : právní stav k 1.1.2010*. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s.

2.1.4. Zaručená mzda

Splní-li zaměstnanec podmínky pro vznik práva na mzdu, musí být toto právo uspokojeno. Nelze je tedy po započetí práce, pro kterou byla mzda sjednána, stanovená, nebo dodatečně určena, zpochybňovat nebo uspokojovat jen částečně.

³ str. 198, JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2010 v praxi : komplexní průvodce s řešením problémů : právní stav k 1.1.2010*. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s.

Dle Tomšího [16, str. 49] není zaručená mzda žádná nová kategorie, kterou by měl zaměstnavatel zavádět ve své mzdové praxi. Musí si pouze uvědomit, že splní-li zaměstnanec podmínky pro poskytnutí mzdy, musí mu být tato mzda podle daných podmínek poskytnuta.

Je stanovena hranice nejnižšího přijatelného výdělku, avšak ne pro všechny zaměstnance stejná, ale odstupňovaná podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, kterou pracovník vykonává.

2.1.5. Průměrný výdělek

Průměrný výdělek zaměstnance je důležitým údajem pro stanovení náhrady mzdy při překážkách v práci, poskytování příplatků a náhrad mezd a platů, nebo po dobu dovolené na zotavenou. Určování průměrného výdělku je upravuje zákoník práce, § 351 až 362. Průměrný výdělek se zjišťuje jako průměrný hodinový výdělek. Pokud je nutné pro pracovně právní účely použít průměrný měsíční výdělek, je stanoven jednotný přepočtový koeficient. Ten má hodnotu 4,348 a vyjadřuje průměrný počet týdnů připadajících na jeden měsíc v průměrném roce.

Při stanovení průměrného výdělku tedy sehrávají roli tři faktory:⁴

- a) rozhodné období,
- b) hrubá mzda dosažená v rozhodném období,
- c) odpracovaná doba v rozhodném období.

Hrubá mzda zaměstnance je vždy mzda, která byla zaměstnanci zúčtována v předchozím kalendářním čtvrtletí.

2.2. Mzda

2.2.1 Mzdový systém

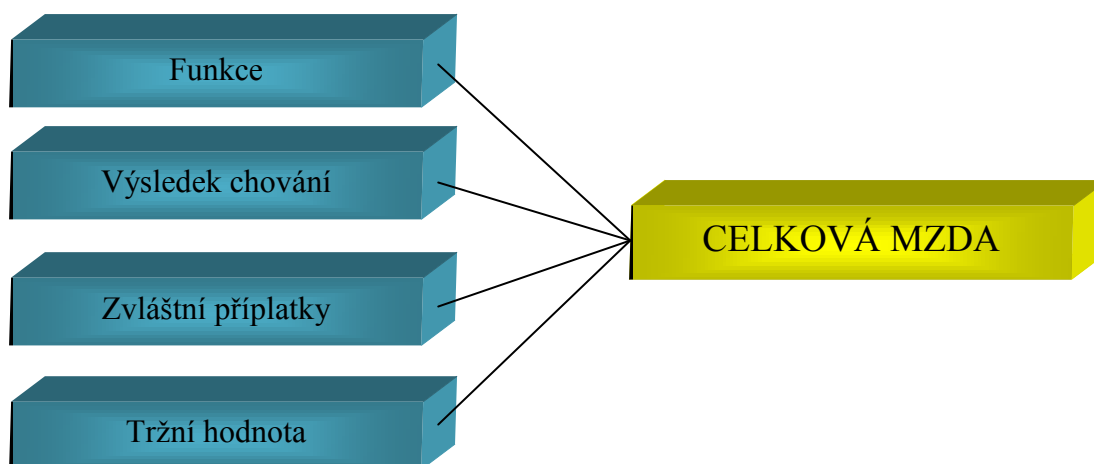
Mzda je utvářena v organizaci v určitém strukturovaném systému v tzv. mzdovém systému podniku, který představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií. Mzdový systém podniku je však součástí systému personálního řízení v organizaci a může

⁴ str. 199, JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2010 v praxi : komplexní průvodce s řešením problémů : právní stav k 1.1.2010*. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s.

svoji funkci plně realizovat jen v interakci a vzájemných vztazích s ostatními nástroji personální práce, které spolu s ním utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace.⁵

Při sestavování mzdového systému se dle Kleibla, Hüttlové a Dvořákové [13, str. 49] musí určit faktory ovlivňující mzdu, které mají být začleněny do mzdového systému, a váha, která má být těmto faktorům přiřazena.

Obr. 1 Hlavní složky mzdového systému [3, str. 49]



Mzdotvorné faktory – funkce, výsledek a pracovní chování, mimořádné okolnosti a vztahy na pracovním trhu – jsou zároveň hlavními složkami mzdového systému.

2.2.2 Funkce mzdy

Dle Kleibla, Hüttlové a Dvořákové [13, str. 5] plní mzda z ekonomického hlediska tři základní funkce.

1. Směrovací (alokační) funkce

Je vytvářen tlak na pohyb pracovních sil tím směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší. Z pohledu zaměstnance jde tedy o to, aby prodal svoji pracovní sílu za nejvýhodnějších podmínek.

2. Vyrovnávací funkce

⁵ str. 3, KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s.

Stanovením mzdy je vyrovnán vztah mezi nabídkou práce a poptávkou po práci v určitém časovém úseku. Vytvořená cena práce je pro tento časový úsek a pro daný segment trhu práce cenou rovnovážnou. Podle výše ceny práce pak dochází k determinaci dalších procesů (např. výše nezaměstnanosti).

3. Selektivní funkce

Mzda je pro zaměstnavatele exogenně určeným faktorem. Zaměstnavatel musí respektovat úroveň mezd na trhu práce, legislativu a smluvní omezení. Daná úroveň mezd ovlivňuje výrobní náklady. Zaměstnavatel musí být schopen zhodnotit tento náklad v kvalitě produkce tak, aby dosáhl zisku, jinak hrozí nevýhoda vysokých nákladů, což na trhu může vést k tomu, že jako výrobce odpadne ze soutěže. Mzda tedy působí jako selektivní faktor, který vyčlení ty výrobce, kteří mzdové náklady zhodnotí a na ty, kteří ze soutěže odpadnou.

Mzda ovšem neplní jen funkce ekonomického rozměru. Vedle těchto funkcí nesmí být opomenuty i její funkce z pohledu právního. Jsou to funkce alimentární (sociální), regulační, kompenzační a motivační.

Ve vztahu k jednotlivci plní mzda funkci produkční, jedná se o hmotný stimul k práci. Tento stimul pak může podněcovat zájem pracovníka k žádoucímu výkonu, ke kvalitní činnosti, rozvoji své kvalifikace a schopností a k loajalitě zaměstnance k podniku a jeho cílům. Sociální funkce představuje mzdu jako zdroj příjmů jednotlivce.

2.2.3 Struktura mzdy

Pro analytické účely můžeme celkovou mzdu rozčlenit do následujících složek:

1. **Základní mzda** bývá nejčastěji na bázi tarifní mzdy nebo základní mzda může být ve formě základní mzdy nadtarifní.
2. **Doplňková mzda.** Jedná se o výkon činností, které nesouvisí s prací, ale ze zákona je povinnost zaměstnavatele za ni zaměstnanci platit (např. dovolená, svědectví u soudu).
3. **Příplatky a mzdová zvýhodnění.** Tyto příplatky jsou dány ze zákona nebo nárok na jejich vyplácení vznikl na základě vyjednávání v podniku, tzv. specifická zvýhodnění.

4. **Pobídková složka mzdy** může být ve formě prémie, výkonnostních odměn, nebo například jako podíly na hospodářském výsledku.

5. **Naturální zaměstnanecké výhody**, např. kafetérie, tedy bonusový program v podnicích, kdy za splnění úkoly dostává zaměstnanec body, které může směňovat za různě oceněné benefity.

2.2.4 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka a jeho výkon včetně jeho pracovního chování. Podnik si při sestavování systému odměňování zvolit vhodnou mzdovou formu, nebo kombinaci mzdových forem. Některé mzdové formy pozbývají pobídkového účinku, proto mají odměny často podobu pobídkových nebo výkonových forem.

Pobídkové formy jsou dle Koubka nejčastěji odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě. Pokoušejí se tedy posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji a tím zaměstnance motivovat. [14, str. 262]

2.2.4.1 Časová mzda

Časová mzda je mzda, kterou dostává zaměstnanec podle odpracovaného času. Není závislá na výkonu. Patří mezi nejčastěji používanou mzdovou formu. Zaměstnavatelé ji využívají především pro odměňování takových prací, které nelze odměňovat na základě jiných hledisek, než času.

Časová mzda může být dle Horváthové a Čopíkové [8, str. 71] hodinová (dána mzdovým tarifem a počtem odpracovaných hodin), měsíční (dle mzdového tarifu určeného na kalendářní měsíc), směnová, na období kalendářního dne, kalendářního týdne, nebo kalendářní dekády.

2.2.4.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda bývá používána při odměňování pracovních úkolů, u kterých převažuje zájem na množství odvedené práce. Je to nejjednodušší a nejvyužívanější typ výkonové

mzdové formy. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Existují dvě podoby úkolové mzdy:⁶

1. S rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu
2. S diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu

Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem znamená stejnou sazbu za jednotku pro všechny jednotky. Podle přístupu úkolové mzdy s diferencovaným průběhem existuje jedna sazba za jednotku až do určité normy stanoveného množství. Při překročení stanovené normy je použita vyšší sazba. Nedostatečné plnění výkonové normy je možno penalizovat.

2.2.4.3 Provizní mzda

Jedná se o vysoce pobídkovou mzdu. Využívá se v obchodních činnostech a v některých službách. Provize je závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Dle Kleibla, Hüttlové a Dvořákové [13, str. 95] je určena přímým procentem zaměstnance na hodnotově vyjádřených výsledcích práce. Může být stanovena tak, že procentní podíl z odvedeného výkonu zahrnuje tarifní a nadtarifní složku výdělku.

2.2.4.4 Doplnkové mzdové formy

Nejčastější doplňkovou mzdovou formou jsou **prémie**. Ty představují dodateční mzdové zvýhodnění, vázané na dosažení určitých výsledků, závislých na zaměstnanci. Nejedná se o samostatnou formu mezd. Prémie bývá poskytována k časové nebo úkolové mzdě. Je možno ji zařadit mezi jednorázová mzdová zvýhodnění, ale za určitých podmínek ji lze vyplácet v pravidelných intervalech.

Jednorázové prémie představují odměnu poskytovanou za mimořádný výkon nebo za vynikající plnění pracovních úkolů. Tento bonus je spíše individuální forma, ale v zahraničí bývá prémie používána jako odměna pro skupinu zaměstnanců.

Periodicky se opakující prémie jsou tvořeny odměnami závislými na dosažení nebo překročení předem stanovených cílů či výkonových ukazatelů, které motivují pracovníky k vyšším výsledkům.

⁶ str. 74, HORVÁTHOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s

Existuje více forem odměňování, například podíl na zisku, zaměstnanecké akcie, odměny za úsporu času, odměny za roční účetní uzávěrku, mimořádné výplaty, odměňování podle schopností, nebo odměňování podle dovedností.

2.2.4.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jedná se o složky odměny poskytované nad rámec zákonem stanovených dávek. Zpravidla poskytuje zaměstnavatel zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům pouze proto, že jsou u něj v pracovním poměru.

Cílem zaměstnaneckých výhod je zvýšení konkurenceschopnosti vůči ostatním organizacím za účelem získání nebo udržení vysoce kvalitních pracovníků. Dále také posilují oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči podniku a v neposlední řadě poskytují uspokojení osobních potřeb zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody se nejčastěji dělí do těchto čtyř skupin:

- Sociální výhody – důchodové připojištění hrazené firmou, podnikové půjčky a ručení za ně, příspěvky na rekreaci dětí
- Výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní aktivity, dotované zájezdy, rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
- Výhody mající vztah k práci – např. dotované stravování, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené podnikem
- Výhody spojené s postavením v organizaci (poziční zaměstnanecké výhody) – firemní automobily, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv nebo hrazení jiných nákladů spojených s reprezentací podniku

2.2.4 Tarifní soustava

Tarifní soustava přispívá k průhlednosti a srozumitelnosti systému odměňování. Vyjadřuje cíle mzdové i personální politiky, umožňuje snazší kontrolu vývoje mzdových nákladů. Je tvořena katalogem prací, stupnicí mzdových tarifů a systémem stanovování příplatků.

Katalog prací slouží k porovnávání jednotlivých prací a k jejich zařazení do konkrétního tarifního stupně, který je oceněn peněžní sazbou – mzdovým tarifem.

Správně diferencované mzdy podle rozdílů prací stimulují pracovníky ke zvyšování své kvalifikace i výkonu, a také vedou k tomu, že pracovníci vnímají odměňovací systém jako spravedlivý.

Tarifní stupnice by měly odpovídat potřebám organizace, pružně reagovat na změny ve vývoji mzdových relací a vývoji na trhu práce, poskytovat dostatečné mzdové ocenění a uznání standardního výkonu zaměstnanců, vyjadřovat mzdový růst při zvýšení kvalifikace a v neposlední řadě umožnit kontrolu realizace mzdové politiky a objemu mzdových prostředků. Musí být také logicky vytvořená a pro srozumitelná pro všechny zaměstnance.

Pracovní místa lze podle jejich relativního významu zařazovat do struktury stupňů. V takové struktuře je peněžní odměna ovlivňována tržními sazbami a mzdová rozpětí přiřazená jednotlivým stupňům poskytují prostor pro růst mzdy na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání. Alternativně lze pro všechny nebo pro některé práce či pracovní místa použít specifické, individuální sazby, v nichž u dané práce či pracovního místa není žádný prostor pro zvyšování mzdy.⁷

Rozlišujeme několik druhů tarifních stupnic. Mezi tradiční stupnice patří tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify a se mzdovými tarify s rozpětím.

Mzdové tarify s rozpětím poskytují prostor pro mzdovou diferenciaci na základě odvedeného výkonu, schopností, přínosu, nebo podle dosažené kvalifikace, přičemž rozpětí tarifů se může mezi jednotlivými stupni překrývat.

Stupnice mzdových tarifů **bez překrývání** může být tvořena geometrickou řadou. Některé podniky mají zájem zvýhodnit práce na vyšších tarifních stupních takovým způsobem, že mzdové tarify směrem k vyšším stupňům rostou stále rychleji.

Další možností je sestavení tarifní stupnice **s překrýváním**. Překrytí rozpětí umožňuje odměňovat vyšší mzdou zkušené zaměstnance, kteří dobře vykonávají svou práci, oproti pracovníkům, kteří právě nastoupili do práce, ale jsou zařazeni do vyššího stupně.

⁷ str. 26, ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

2.3. Odměňování

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů podle Koubka [6, str. 236] neznamená pouze mzdu nebo plat či jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům jako kompenzaci za vykonávanou práci. Toto moderní pojetí odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody, zásluhové odměny, dobrovolné sociální požitky nebo účast na hospodářských výsledcích. Některé odměny jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu.

Mzdové odměňování se musí řídit platnou legislativou. Zákony vycházejí z Listiny základních práv a svobod, v níž je zakotveno základní právo zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci, kterého se může domáhat v mezích zákona. Rovněž respektují mezinárodní úmluvy týkající se ochrany mzdy. Vzhledem k rozličným zdrojům financování mezd a z toho vyplývající pravomoci zaměstnavatelů v oblasti odměňování je dle Kahleho [9, str. 97] nezbytné odlišovat způsoby odměňování v podnikatelských a nepodnikatelských sférách. Zatímco podnikatelské subjekty na mzdy musí vydělávat vlastní činností a jejich objem odpovídá úspěšnosti podnikání, v nepodnikatelských podnicích je objem mezd dán v zásadě rozpočtem, který vychází z možností především státu. Tomu odpovídá i odlišná právní úprava odměňování – v podnikatelských je liberální, v nepodnikatelských je direktivní, jednoznačně daná.

2.3.1 Podniková politika odměňování

Politika a praxe odměňování je ovlivněna podmínkami vnějšího a vnitřního prostředí. Tato prostředí mohou mít vliv na strategii a řízení odměňování. Přístupy k odměňování se v každé organizaci liší. Důvodem těchto odlišností je rozmanitost lidí pracujících ve velmi rozmanitých podnicích a jejich prostředích.

Vnitřní prostředí, které ovlivňuje politiku odměňování, je tvořeno podnikovou kulturou, podnikáním organizace, technikou a technologií, lidmi a podnikovou strategií.

Kulturu organizace tvoří dle Armstronga [2, str. 33] sdílené hodnoty, normy, postoje a domněnky, které ovlivňují způsob jednání lidí a způsob dělání věcí. Je důležitá, protože je zakořeněná v hlubokém přesvědčení a odráží to, k čemu došlo a co fungovalo v minulosti. Pozitivní kultura vytváří prostředí příznivé pro zlepšování pracovního výkonu, řízení změny

a smysl identity a souladu účelu. Oproti tomu špatná kultura může vytvářet bariéry, které brání dosažení strategických cílů odměňování. Tyto překážky zahrnují odpor ke změně a nedostatek angažovanosti a oddanosti.

Druh podnikání organizace – výroba, ziskové služby, neziskové služby, služby veřejného sektoru, vzdělávání – bude formovat její charakter, a tedy i její základní hodnoty. Bude ovlivňovat typ lidí, které bude podnik zaměstnávat, i míru, v jaké bude vystaven změnám.⁸

Technika a technologie podniku má velký vliv na to, jak je práce řízena, organizována a vykonávána. Každé zavedení nové technologie může vyústit do závažných změn systémů a procesů. Jsou vytvářeny nové metody práce a s tím souvisejí změny i v odměňování.

Lidé tvoří odlišnost, specifikum podniku. Cílem každé organizace je získat jedinečnou konkurenční výhodu prostřednictvím lepších lidí, kteří jsou schopni lepších výkonů než zaměstnanci konkurence.

Podniková strategie, tedy to, kam se podnik ubírá, určuje směr odměňování. Integrace strategie odměňování a podnikové strategie znamená jejich spojení do jednoho celku za účelem dosažení vnitřního souladu. Cíle odměňování by měly být spojeny s podnikovými cíli.

Z vnitřního pohledu podniku je třeba také zvážit hledisko pracovníků, tedy jejich aspirace, očekávání a potřeby. Je třeba vzít v úvahu potřeby a názory i ostatních zainteresovaných stran.

Vnější prostředí tvoří trendy v zaměstnávání lidí i v populačním vývoji, globalizace, tržní mzdové sazby, legislativa a politika.

Objevuje se rostoucí poptávka po dovednostech, především po manažerech a specialistech, pracovnících se znalostmi a informacemi. Dalším výrazným faktorem, který ovlivňuje odměňování, jsou demografické změny. Porodnost se v posledních letech v Evropských zemích neustále snižuje, dochází k prodlužování lidského života. Přibývá „starých pracovníků“, kterých se podniky chtějí zbavit kvůli zhoršenému výkonu v důsledku věku.

⁸ str. 35, ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

Podniky také musejí brát v úvahu úroveň a pohyby tržních nebo běžných sazeb, pokud chtějí, aby jejich peněžní odměna byla konkurenceschopná. Některé organizace jsou silně ovlivňovány dohodami s odbory. Ty ovlivňují postupy v odměňování na celostátní úrovni prostřednictvím vyjednávání o peněžních odměnách.

Vláda vytváří politické směrnice, jimiž se musí všichni zaměstnavatelé řídit. Podniky čelí neustálým změnám v legislativě odměňování.

2.4. Hodnocení práce

Součástí odměňování v podniku je i hodnocení práce. Cílem hodnocení práce je diferencovat mzdy dle požadavků, které klade práce zaměstnanec. Jedná se o stanovení objektivních kritérií, která by umožnila podniku stanovit spravedlivý systém odměňování. Stanovení těchto kritérií lze uplatnit nejen v systému odměňování, ale i v dalších oblastech řízení podniku, kterými jsou například personální plánování a řízení, získávání a udržení zaměstnanců, nebo plánování výroby.

Hodnocení je důležité především pro oblast odměňování, determinuje tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy či platu a odměn, v neposlední řadě často i poskytování zaměstnaneckých výhod.⁹

Hodnocení práce je považováno za pomocnou techniku ke stanovování základních mzdových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.

Dle Armstronga [5, str. 541] jsou základními cíli hodnocení práce:

- stanovení relativní hodnoty prací, založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení,
- poskytování informací potřebných k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových stupňů a struktur,
- poskytování co nejobjektivnější základny pro zařazování prací do stupňů a umožnění jednotného přístupu při rozhodování o zařazení prací,

⁹ str. 191, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 399 s.

- umožňování správného porovnání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce atd.

Podle Koubka [14, str. 192] má úroveň, přiměřenost a spravedlivost odměňování výrazný dopad na pracovní výkon zaměstnanců, zejména pak na jejich pracovní chování. Možnosti organizace v oblasti odměňování také mohou do jisté míry modifikovat představy vedení o žádoucím a přijatelném výkonu.

Vedle hodnocení práce může být prováděno i hodnocení výkonu. To se liší od pracovního hodnocení tím, že hodnocení výkonu zahrnuje posudek toho, jak zaměstnanec přistupuje ke své práci, jaká je jeho produktivita, jak si dokáže práci zkoordinovat. Hodnocení výkonu Halíka [7, str. 86] může být také jedním z motivačních prvků – pokud je správně použito. Mělo by se v každé organizaci stát odrazovým můstkem pro zvyšování platů a kariérní postup.

Hodnocení práce vychází z určitých předpokladů, které jsou očekávány od pracovníka, který vykonává daný pracovní postup. Za obecně uznávanou strukturu požadavků využívaných pro hodnocení práce je považováno tzv. Ženevské schéma vyvinuté Mezinárodní organizací práce v roce 1950. Toto schéma vychází z představy šesti druhů požadavků, členěných do čtyř požadavkových skupin. Dvě vrcholové skupiny – odborné znalosti a zátěž – jsou vztahovány na tělesné i duševní požadavky. Dalšími druhy požadavků jsou odpovědnost a pracovní podmínky.

Dle Koubka [14, str. 246-247] reflektuje hodnocení práce přínos zaměstnance pro firmu, důležitost je jeho práce. Vše je ohodnoceno odpovídající mzdou. Je to nástroj zajišťující, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka. Jedná se o systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci.

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Každý vedoucí by měl umět pokud možno objektivně ohodnotit každého svého zaměstnance, i když se tento úkol zdá být velmi obtížný a nepříjemný.

Důsledky hodnocení zaměstnance mají dvě úrovně – hodnotící (finanční ohodnocení, personální změny) a rozvíjející (školení, semináře).

Podle Novotného [17, str. 86] je nutné, aby vedení společnosti odsouhlasilo prostřednictvím personálního oddělení způsob hodnocení a aby hodnocení nebylo v rozporu se Zákoníkem práce.

Hodnocení práce probíhá v několika krocích. Dle Koubka [14, str. 247] se jedná o tyto:

1. Popis práce – jedná se o shromáždění informací o pracovním místě. Tyto informace jsou nejčastěji získávány z popisů pracovních míst. Pokud tyto popisy nejsou, je provedena analýza pracovních míst.
2. Výběr faktorů pro určení hodnoty různých prací v organizaci. Nejčastěji zde patří dovednost, odpovědnost a pracovní podmínky.
3. Příprava a realizace plánu, který využívá vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací v organizaci. Za pomoci plánu by měly být umístěny v hierarchickém žebříčku prací výše ty práce, které vyžadují více faktorů.

Většina plánů hodnocení představuje variace nebo kombinace čtyř základních metod hodnocení: metoda pořadí, klasifikační metoda (metoda mzdových skupin neboli katalogová), bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů) a metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí). První dvě řadíme mezi metody sumární, další dvě jsou analytické (kvantitativní) metody.¹⁰

Při sumárních postupech je pracovní funkce posouzena jako celek. Jednotlivá kritéria hodnocení jsou sice vymezena, ale do postupu hodnocení nejsou zabudována. Složitost práce tedy není oceněna systematickým rozbořením podle jednotlivých požadavků práce a je výsledkem souhrnného subjektivního posouzení.

Při analytických postupech je práce oceněna podle jednotlivých kritérií hodnocení. Kritérii jsou dohodnuté druhy požadavků, kterým jsou přiznány určité váhy důležitosti v hodnotě práce. Mezi analytickými postupy existují rozdíly ve volbě a počtu kritérií hodnocení. Úplně analytické postupy usilují o popis co možná největšího počtu měřitelných kritérií, aby hodnota práce byla stanovena pokud možno „objektivně“. Naproti tomu

¹⁰ str. 247, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 399 s.

analytické postupy podle klíčových kritérií a omezují na hodnocení podle několika podstatných požadavků, které jsou podrobně členěny a měřeny.¹¹

2.4.1 Metoda pořadí

Jedná se o nejjednodušší, nejstarší a nejméně používanou metodu hodnocení práce. Při metodě pořadí jsou uspořádány všechny pracovní postupy v podniku dle jejich stupně obtížnosti od nejlehčí k nejobtížnější. Dle seznamu prací je každá práce porovnávána se všemi ostatními pracemi, kde je následně sestaveno sestupné pořadí prací podle míry jejich obtížnosti. Metoda pořadí je vhodná především při hodnocení práce v malých a středních podnicích, nebo jednotlivých odděleních velkých podniků. Mezi výhody této metody lze zařadit časovou a administrativní nenáročnost, jednoduchost a srozumitelnost metody pořadí a dosažení uspokojujících výsledků, pokud je hodnocen malý počet okruhu prací.

Na druhou stranu má metoda pořadí mnoho nevýhod, mezi které patří dle Kleibla, Hüttlové a Dvořákové [13, str. 58] a Koubka [14, str. 248] například malá přesnost, riziko subjektivního ocenění prací, snadné zpochybnění metody a nelze ji použít jako základnu pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu.

2.4.2 Klasifikační metoda

Jedná se o nejobvyklejší neanalytický přístup hodnocení práce. Tato metoda využívá princip odstupňování prací. Na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, rozhodování a v dalších faktorech práce jsou definovány stupně prací, které vyjadřují různé míry složitosti práce. Relativní hodnota určité práce je pak stanovena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každého stupně a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Metoda klasifikační je založena na předchozím rozhodnutí o počtu a charakteristikách stupňů, do kterých jsou práce zařazovány. Definice stupňů musí být vymezeny dostatečně obecně, aby pokryly širokou škálu konkrétních prací v organizaci, a zároveň musejí být dostatečně specifické, aby mohly být rozlišeny různé faktory složitosti příbuzných prací. Počet potřebných stupňů závisí na rozsahu dovedností, odpovědnosti, povinností a dalších požadavků existujících ve skupině prací, které jsou hodnoceny.

¹¹ str. 57, KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HUTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s.

Postup uplatnění klasifikační metody:¹²

1. Stanovení typových pracovních funkcí, které mají být hodnoceny
2. Popisy prací
3. Stanovení počtu stupňů
4. Písemné zpracování charakteristik stupňů
5. Přiřazování prací k jednotlivým stupňům

Výhodou je relativní jednoduchost, vysoká srozumitelnost a snadná realizace. Jsou-li modelové třídy dobře voleny a jejich charakteristiky dobře zpracovány a jsou-li dobře zpracovány i popisy pracovních míst, jsou výsledky hodnocení práce vcelku přijatelné.

Metoda ovšem není tak přesná, protože hodnotí práci jako celek, sumárním způsobem. Dále je citlivá na přesnost a pečlivost při přípravě modelových popisů a při jejich porovnávání se skutečnými popisy. Metoda neumožňuje v plné míře zohlednit různé pracovní podmínky u stejných prací v různých útvarech podniku.

2.4.3 Bodovací metoda

Slabá stránka sumárních metod je spatřována v tom, že různé požadavky práce jsou posuzovány jako celek bez ohledu na rozdíly v jejich relativním významu pro hodnotu práce. Z toho vyplývají vysoké nároky na schopnosti a zkušenosti odborného hodnotitele, jakmile počet hodnocených prací a kritérií překročí určitou únosnou mez.

Bodovací metoda, nebo též metoda bodovaných stupňů, je pravděpodobně nejpoužívanější metodou hodnocení práce. Tato metoda je založena na rozčlenění prací na tzv. placené faktory. Předpokládá se, že každý z těchto placených faktorů bude přispívat k hodnotě práce, a že všechny faktory jsou součástí všech prací v organizaci, které mají být hodnoceny v různé míře. Při aplikaci této metody se nejprve vyberou práce, které budou zařazeny do stupnic. Dalším krokem je výběr placených faktorů. Dále jsou stanoveny jednotlivé váhy každého placeného faktoru a pro jednotlivé faktory jsou vytvořeny stupnice (s definovanými stupni) a přiřazeny bodové hodnoty jednotlivým stupňům placených faktorů.

¹² str. 59, KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HUTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s.

V následující tabulce je znázorněno schéma placených faktorů.

Tab 2. Faktorové schéma

faktor	úroveň				
	1	2	3	4	5
odpovědnost za práci jiných	20	40	60	80	100
odpovědnost za materiál	15	30	45	60	75
rozhodování	20	40	60	80	100
dovednosti a schopnosti	15	30	45	60	75
pracovní podmínky	10	20	30	40	50

Zdroj: str. 52, HORVÁTHOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s

V dalším kroku je cílem zjistit celkový počet bodů pro každou hodnocenou práci. Dle Koubka [14, str. 251] by měly být celkové počty bodů ve stejné obecné relaci jako skutečné mzdové stupnice pro klíčové práce. Porovnáním součtů bodů všech prací vznikne pořadí prací podle jejich bodové hodnoty.

Výhodou metody je především to, že je relativně jednoduchá pro použití, snadno se převádí do podoby mzdového tarifu, je přiměřeně objektivní, výsledky jsou snadno vysvětlitelné a obhajitelné, metoda je srozumitelná, je flexibilní a umožňuje hodnotit jakoukoliv práci a vytvářet nejrůznější varianty.

Nevýhodou je spotřeba času při vytváření bodové stupnice. Jakmile je ovšem jednou stupnice řádně vytvořena, netrvá hodnocení prací dlouho.¹³

2.4.4 Metoda řad pořadí

Tato metoda je velmi podobná bodovací metodě. Také při této metodě se vybírají klíčové práce a identifikují se placené faktory. Poté je sestaven žebříček klíčových prací podle stupně zatížení. Na nejvyšším místě je práce s nejvyšším zatížením, na posledním místě práce

¹³ str. 252, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 399 s.

s nejnižším zatížením v příslušném požadavku. Při stanovování pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa zpravidla navzájem. Tímto seřazením jsou získána pouze hodnotící uspořádání, která ještě neumožňují provést kvantitativní určení celkové složitosti práce.

Výsledky hodnocení zpracované do řad pořadí jsou převáděny do souhrnného číselného vyjádření tak, že se dílčí hodnota práce za jednotlivé kritérium zjistí.¹⁴

$$1. \quad HD = pc \times fv,$$

kde HD – dílčí hodnota práce za určitý požadavek,

pc – pořadové číslo práce v řadě za příslušný požadavek,

fv – faktor váhy daného požadavku.

2. celková hodnota práce se vypočte jako součet dílčích výsledků hodnocení podle jednotlivých požadavků

Rozdíl od bodovací metody je v tom, že metoda řad pořadí nedělí placené faktory na subfaktory a stupně. Dále se u bodovací metody neprovádí seřazení hodnocených prací u každého z placených faktorů. Při stanovení pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa z pravidla navzájem (párové porovnávání). Vytvářejí se tak řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů.

Pořadí prací lze uspořádat podle jednoho z placených faktorů. Může to být ten, který považujeme u všech hodnocených pracovních míst za nejzávažnější. Zde se naráží na problém závažnosti. Je tedy nutné přiřadit jednotlivým faktorům určité váhy. Dosažené pořadí jednotlivých faktorů násobíme jejich váhami a výsledky sečteme u každé práce. Výsledkem je celková relativní hodnota práce.

Vhodnější postup je však vytvořit pro každý faktor v penězích vyjádřenou stupnici na základě stávajících mzdových tarifů a jednotlivým pracovním místům přiřazovat konkrétní peněžní ohodnocení a zároveň velikost relativního rozdílu mezi jednotlivými pracovními místy vyjadřovat z hlediska významu jednotlivých faktorů.¹⁵

¹⁴ str. 61, KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HUTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s.

¹⁵ str. 253, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2007. 399 s.

Výhodou této metody je dle Kleibla, Hüttlové a Dvořákové [13, str. 62] možnost rozšíření řady pořadí, pokud se objeví nové a složitější pracovní funkce.

Za hlavní nevýhodu lze považovat riziko subjektivního zkreslení osobou hodnotitele, nebo možnost zjednodušení zatřídění. Dále neexistují měřitelné veličiny pro stanovení výše náročnosti jednotlivých požadavků a není známa váha hodnocení kritérií. Při použití metody nelze zjistit informace o růstu míry náročnosti práce.

2.5. Převod hodnoty práce do mzdových tarifů

2.5.1 Mzdová rovnice

Hodnota práce se musí promítnout do základní složky mezd. V dalším kroku je tedy potřeba převést zjištěnou hodnotu práce na pracovním místě do mzdového tarifu a zohlednit přitom situaci v podniku i vnější faktory.

V následující části se nebudu zabývat převodem hodnoty práce zjištěné pomocí sumárních metod. Skutečné situaci se totiž více přibližují analytické metody.

Při analytickém hodnocení práce je možné vyjádřit hodnotu práce počtem bodů. Bodové hodnoty práce představují vhodný podklad pro stanovení mzdových tarifů. Analytickému přístupu k hodnocení práce odpovídá pojetí „klouzavé mzdy“ založené na hodnotě práce, při níž je za každý bod hodnoty práce zaplacená určitá peněžní částka. Tento převod se realizuje tak, že nalezená hodnota práce, tj. počet bodů, je vynásobena koeficientem peněžního ocenění a získaný obnos je přičten ke společné základní částce.¹⁶

Mzdový tarif podle bodové hodnoty práce se určí pomocí vztahu: (mzdová rovnice)

$$MT = Z + k \times x,$$

kde MT – mzdový tarif,

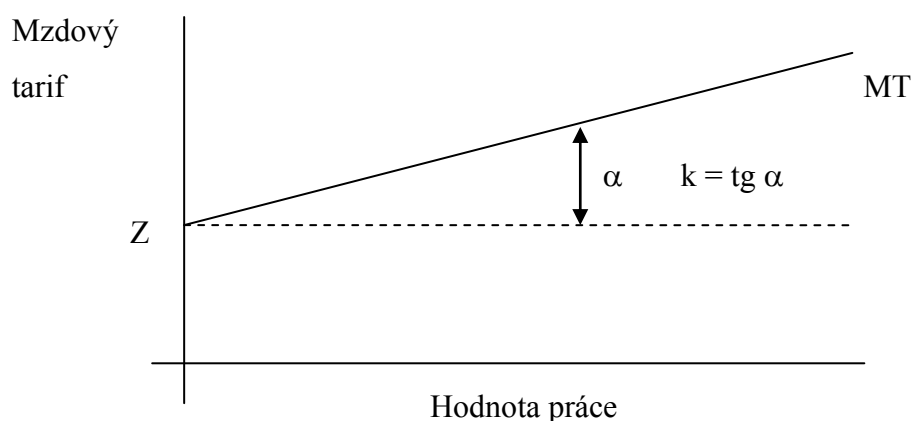
Z – základní peněžní částka pro hodnotu práce nula,

K – peněžní koeficient,

X – počet bodů (hodnota práce).

¹⁶ str. 73, KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s.

Obr. 2 Grafické znázornění mzdové rovnice:



Zdroj: str. 74, KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s

Výchozím bodem mzdové křivky je základní částka Z , která není totožná s nejnižším mzdovým tarifem či nejmenší mzdou za nejméně placenou práci. Zpravidla je nejnižše placené práci přiznán větší počet bodů než 0. Minimální mzda je tedy vztažena na práci s nejmenším počtem bodů. Mzdová křivka protíná osu y ve výši základní částky. Peněžní koeficient k určuje zvýšení mzdové křivky. Je-li stále stejné, pak je průběh mzdové křivky lineární. Lineární průběh mzdové křivky je v praxi nejčastěji používaným.

Je-li žádoucí výraznější diferenciací mzdových tarifů, pak mzdovou křivku lze zvolit jako parabolickou funkci.

2.5.2 Řešení mzdové rovnice

Mzdová rovnice může být řešena několika způsoby. Možnosti výpočtu rovnice záleží na znalosti vstupních údajů. Existují čtyři varianty:¹⁷

1. Je dán minimální a maximální mzdový tarif.
2. Vychází se z dosavadní řady mzdových tarifů.

¹⁷ str. 77, KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s.

3. Je stanoven objem mezd a tarifně žádaná minimální mzda.

4. Je stanoven objem mezd a žádaný peněžní koeficient ke zvýšení mzdových tarifů.

Při řešení bodové metody lze využít grafické metody stanovení mzdových tarifů. Na osu x jsou zaneseny bodové hodnoty práce a na osu y vyznačíme hodinové mzdy odpovídající příslušným hodnotám práce. Z rozmístění bodů pak vyplyne křivka zakreslená od oka, nebo lze tyto body proložit přímkou. Křivka připomíná kolísání trendu. Tento způsob řešení mzdové rovnice se nazývá **metoda přiblížení**.

2.5.3 Tvorba tarifních stupňů

Tarifní stupeň je stanoven jak rozpětí bodových hodnot za práce přibližně stejné složitosti. Velikost bodového rozpětí závisí na maximálním počtu bodových hodnot. Jiné rozpětí může být při výskytu 300 bodů za určitou práci a jiné rozpětí při existenci nejvýše 30 bodů.

Pro sestavení pořadí tarifních stupňů platí stejná pravidla, jaká jsou používána při stanovení mzdových tarifů u sumárních metod hodnocení práce. Přiřazení rozpětí bodů jednotlivým tarifním stupňům využívá pravidla matematických řad.¹⁸

Nejjednodušší a velice srozumitelné je dle Kleibla, Hüttlové a Dvořákové [13, str. 78] stanovení tarifních stupňů pomocí aritmetické řady bodů, při níž zůstává u všech stupňů stále stejné rozpětí bodů. Při daném počtu tarifních stupňů lze vypočítat rozpětí d:

$$d = \frac{\text{maximální počet bodů} - \text{minimální počet bodů}}{\text{počet tarifních stupňů}}$$

Progresivně rostoucí řada je taková, kdy každý tarifní stupeň nemá stejný počet bodů. Takováto řada se vypočítá tak, že kvocientem q je vynásoben počet bodů stupně, aby se přešlo na počet bodů nejbližší vyššího tarifního stupně.

¹⁸ str. 77, KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s.

$$q = \sqrt[n-1]{\frac{\text{maximální počet bodů}}{\text{minimální počet bodů}}}$$

kde n = počet tarifních stupňů.

Podnikovým požadavkům většinou postačuje tvorba stupňů skupin s aritmetickým průměrem bodů.

2.6 Využití teoretických postupů v praxi

V další části diplomové práce použiju některé teoretické poznatky z předchozí části. Nejprve popíšu podnik jako subjekt, poté provedu analýzu zaměstnanců a analýzu mzdového systému podniku. Zaměřím se na mzdové formy a tarifní systém v organizaci. Vypracuji analýzu zaměstnanců, která se při analýze mzdového systému a oceňování zpravidla dělává a pak zanalyzuji osobní a mzdové náklady podniku.

Sledovaná firma je obchodní společností, jedná se o podnikatelský subjekt. Zaměstnancům tedy náleží mzda, nikoli plat.

Mzdové formy

V podniku jsou využívány časové sazby. Takové sazby bývají používány v situacích, kdy se dojde k závěru, že je nemožné nebo nežádoucí používat nějaký systém odměňování podle výsledků. Z hlediska zaměstnanců je výhodné to, že jsou jejich výdělků předvídatelné a stálé. V neprospěch časových sazeb hovoří to, že nejsou přímou pobídkou, týkající se úsilí nebo výsledků.

Firma používá k odměňování svých pracovníků také pobídkové systémy. Systémy pobídek nebo odměn podle výsledků uvádějí odměny zaměstnanců do vztahu s počtem položek (kusů), nebo s časem potřebným k udělení určitého množství práce.

Cílem těchto pobídkových systémů je motivace zaměstnanců k vynakládání většího úsilí. Dle Armstronga [1, str. 373] budou pracovat efektivně pouze v případě, že vazba mezi úsilím a odměnou je jasná a snadno pochopitelná, hodnota odměny v porovnání s úsilím stojí za to, jedinci jsou v zájmu získání nějaké odměny schopni ovlivnit úroveň svého úsilí nebo své chování, odměny následují těsně po vynaloženém úsilí a je zabezpečena poctivost

systému odměňování. Hlavním důvodem existence pobídkových systémů je prostá představa, že lidé jsou motivováni penězi.

Ve sledovaném podniku tvoří pobídkovou část mzdy prémie pro dělníky a podílová mzda pro obchodní zástupce.

Prémie je zaměstnancům poskytována k základní tarifní mzdě při splnění několika podmínek uvedených v prémiovém řádu. S těmito podmínkami jsou pracovníci seznámeni při podpisu pracovní smlouvy. Výše prémie činí 25 % ze základní tarifní mzdy.

Obchodní zástupce obdrží každý měsíc základní tarifní mzdu. K tomu mu bývá přiznána provize z rozdílu mezi nákladovou a prodejní cenou zrealizované zakázky. Výše provize záleží na velikosti zakázky.

Výhodou metody odměňování „mzda plus provize“ je přímé peněžní motivování vázané na to, co mají zaměstnanci skutečně dělat, tedy prodávat. Přitom pracovníci nejsou závislí výhradně na provizi.

Tarifní systém

Zaměstnanci firmy jsou zařazeni do tarifního stupně a jsou placeni mzdou podle tarifní sazby odvozené z firemního katalogu prací. Tento tarifní systém má 5 tarifních stupňů a šířka hodinové tarifní sazby se pohybuje v rozmezí 8 - 10 Kč za hodinu práce. Tarifní stupně mají jinou šíři sazby. Například montéři zařazení do tarifního stupně č. 2 mohou být ohodnoceni v rozmezí 62 – 66 Kč, ale montér třetího tarifního stupně obdrží mzdu od 68 do 78 Kč. Výše této mzdy i zařazení jedné profese do tarifních stupňů závisí na kvalifikaci a vzdělání pracovníka a době odpracované v podniku, případně na délce odborné praxe.

3. Aplikace stanoveného postupu řešení

3.1 Charakteristika podniku

Firma A.T.Y.P. group, s.r.o. byla založena roku 1999 jako pokračování předchozí úspěšné podnikatelské činnosti, která byla zahájena v roce 1993. Hlavním zaměřením podniku je už od počátku jeho existence využívání polykarbonátu ve stavebnictví. Tento materiál je využíván k opravám i k výrobě nových produktů.

Podnik postupně rozšiřuje oblast působení nově o opravy stávajících střech s využitím všech dostupných nejmodernějších materiálů (folie, posypové pásy, trapézové plochy nebo sendvičové panely), a také o výrobu nových střech. Zajímavou oblastí činnosti podniku se stává zateplování a opláštění budov, jak klasickým stylem, tak s využitím systémů celohliníkových fasád.

Hlavní oblastí zájmu jsou průmyslové a podnikatelské objekty, ale firma nabízí služby také menším zákazníkům (markýzy, zástěny, zastřešení vstupů, nakládacích ramp a koridorů).

V roce 2001 firma vytvořila samostatné obchodní oddělení a provedla certifikaci na ISO 9001. Následně pak v roce 2004 byla certifikována na ISO 14001 a roku 2007 proběhla certifikace na OHSAS 18001. Tyto kroky významně přispěly ke zkvalitnění a k vyšší efektivitě práce jednotlivých zaměstnanců. Dalším důležitým mezníkem ve vývoji firmy je odkoupení objektu, ve kterém byla firma do té doby v pronájmu, což podniku umožnilo rozšířit výrobní prostory, doplnit a zkvalitnit strojní vybavení. Například byla dokoupena nová vozidla a proběhla rekonstrukce všech administrativních kanceláří. Došlo také k přistavění nových výrobních hal a k rozšíření skladových prostor.

3.1.1 Produkty (služby)

Podnik se zabývá především výrobou a opravami světlíků a hydroizolací střešních plášťů, ovšem nabízí i jiné produkty a služby, např. výrobu a montáž svislých stěn nebo zastřešení dveří, vstupů a bazénů.

Světlíky – firma nabízí opravy, rekonstrukce i výrobu nových světlíků, při kterých podnik využívá vlastního systému obloukových světlíků z hliníkových profilů, zasklených deskami z komůrkového polykarbonátu. Společnost realizuje také klasický sedlový světlík nebo protipožární světlíky RWA.

Střechy – podnik poskytuje možnost odborné a kvalitní opravy, případně zhotovení střech, izolaci proti zatékání vody i únikům tepla. Používá například asfaltové pásy, hydroizolační folie, trapézové plechy nebo sendvičové panely.

Opláštění – společnost A.T.Y.P. group, s.r.o. se zabývá komplexním řešením provětrávaných fasád za využití nejrůznějších progresivních materiálů včetně detailního zpracování technických požadavků investora.

Svislé stěny – pro realizaci prosvětlovacích pásů se dnes využívají polykarbonátové desky. Při barevném provedení polykarbonátu nedochází k oslňování pracovníků a ke skleníkovému efektu. Výhoda prosklení svislých stěn komůrkovým polykarbonátem je v pružnosti tohoto materiálu.

Zastřešení dveří a vstupů – podnik nabízí výrobu a montáž markýz z polykarbonátu za použití nerezové, ocelové nebo hliníkové konstrukce.

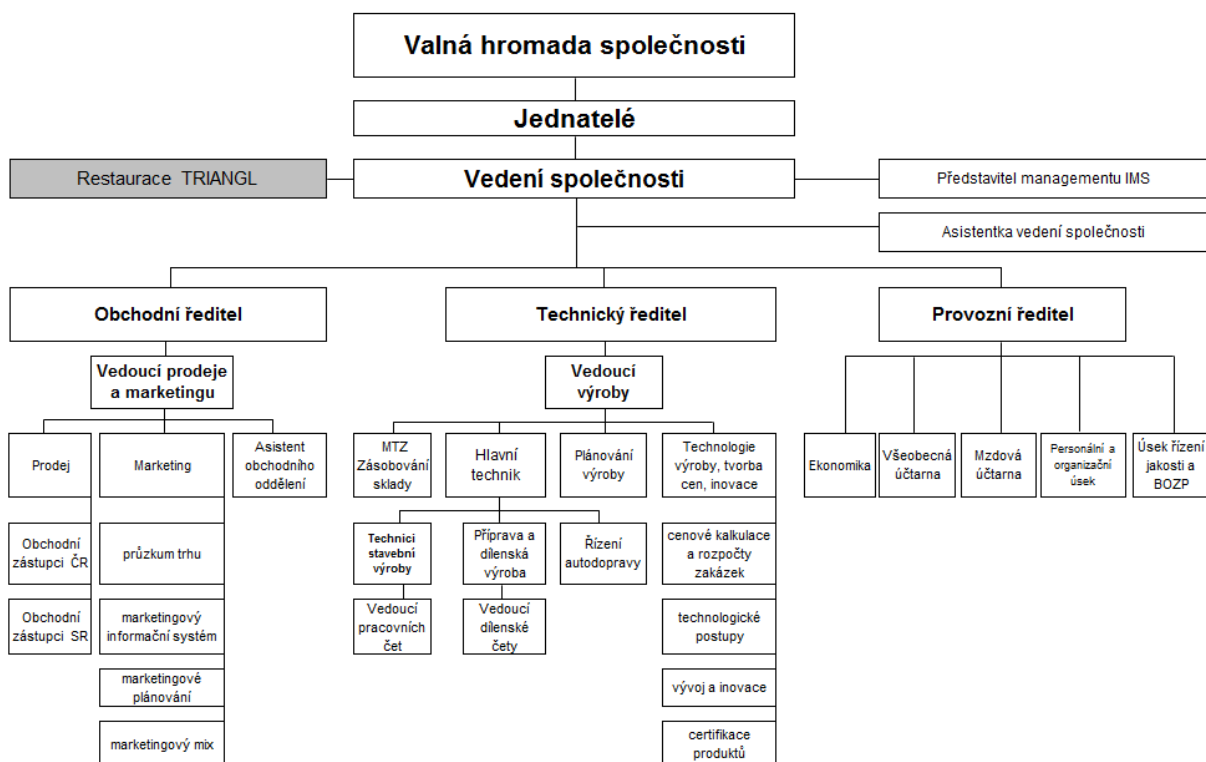
K odvětrávání se využívají **ventilační turbíny** a **ventilační křídla**.

Sádrokartonové výrobky – interiérové sloupy, rustikální podhledy, závěsné podhledy, podhledy se světly, dekorativní podhledy a závěsné regály.

Mezi další výrobky nabízené firmou A.T.Y.P. group, s.r.o. patří například sluneční clony (tzv. slunolamy), revizní dvířka, trhací barevné nýty, světlovody, hliníkové profily, polykarbonátové desky a plexisklo.

3.1.2 Organizační struktura

Obr. 3 Organizační struktura podniku



Zdroj: Interní informace firmy A.T.Y.P. group, s.r.o.

K 31. 12. 2010 pracovalo v podniku 65 zaměstnanců. Většinu pracovníků tvoří dělníci, kteří pracují na stavbách. Minimální počet odpracovaných hodin je dán fondem pracovní doby a činí 8 hodin denně.

Vedoucí pracovníci, tedy mistři na montážích a vedoucí technici jsou kvalifikovaní. Naproti tomu pracovníci na montážích nemají žádné specializace, po přijetí do zaměstnání dělají pomocníky svým mistrům a v průběhu praxe získávají zkušenosti a znalosti, které mohou prohloubit pomocí specializovaných svářečských kurzů.

Zaměstnanci jsou získáváni především pomocí inzerátů v tisku, například v denním periodiku Moravskoslezský Den nebo AVÍZO. Další inzertní nabídky práce se rovněž objevují na internetu, třeba na internetových stránkách firmy.

3.1.3 Konkurence

Podnik si neustále mapuje svou konkurenci a snaží se udržet si svůj podíl na trhu. Mezi největší konkurenty, kteří mohou ovlivnit pozici na trhu společnosti A.T.Y.P. group, patří firma Firecon s.r.o. a SEP ESSMANN s.r.o. Obě společnosti sídlí v Ostravě.

Firecon působí na trhu od roku 2000. Vyrábí a dodává pevné světlíky, s možností denního větrání a odvodu tepla a kouře. Podnik nabízí ocelové a hliníkové konstrukce světlíků. Dále se zabývá zpracováváním požárně bezpečnostního řešení zařízení pro přirozený odvod kouře a tepla. Zákazníkům jsou nabízeny solární systémů pro ohřev vody a fotovoltaické systémy pro výrobu elektřiny. Další činnost, kterou se Firecon zabývá, je opláštění hal a střech sendvičovými panely či trapézovým plechem. Společnost realizuje rekonstrukce průmyslových hal a jejich zateplení po celé České republice.

Dalším konkurentem podniku A.T.Y.P. group je firma **SEP ESSMANN, s.r.o.** Tato společnost vznikla v roce 2009 a to fúzí již tradičního českého výrobce světlíků společnosti SEP Moravia a.s. a jednoho z významných výrobců světlíků a požárního odvětrání v Evropě, strategického partnera, společnosti ESSMANN GmbH.

Společnost SEP ESSMANN s.r.o. je členem nadnárodní společnosti ESSMANN GROUP a po Německu a Francii je třetím výrobním místem této skupiny. Podnik vyrábí střešní světlíky, zařízení pro přirozený odvod kouře a tepla, kyvná vrata a lehké stavební konstrukce.

Dále podnik nabízí zpracování projektů, dodávku a montáž ventilačních turbín, světlovou, prodej polykarbonátů a hliníkových profilů a náhradních dílů ke všem dodávaným výrobkům.

Pro hlubší analýzu mzdového systému A.T.Y.P. group jsem využila účetní výkazy obou konkurenčních společností. V dalších kapitolách své práce porovnám mzdové náklady i jiné ukazatele těchto tří podniků. Protože firma SEP ESSMANN je na trhu kratší dobu, neexistují starší výkazy. Proto mohu srovnat data této společnosti teprve od roku 2008.

3.2 Analýza odměňování zaměstnanců

3.2.1 Zaměstnanecká struktura

3.2.1.1 Počet zaměstnanců

Strukturou stavu zaměstnanců by se měl podnik zabývat za účelem poznání charakteristik pracovníků nebo populace, která je základem pro racionální obsazení plánovaných pracovních míst a následně pro odměňování zaměstnanců podniku.

K 31. 12. 2010 zaměstnával podnik 65 zaměstnanců, všechny na hlavní pracovní poměr. Z toho 41 pracovníků bylo vedeno v dělnické profesi a 24 zaměstnanců vykonávalo práci technicko-hospodářských pracovníků. V tabulce je přehled všech profesních zaměření vedených ve firmě. Nejvíce bylo na konci roku 2010 montérů, hned za nimi počtem následovali svářeči. Ostatní pracovní místa jsou obsazena menším počtem zaměstnanců, například v podniku stačí jedna uklízečka a po jednom je také dílenský mistr, hlavní účetní, mzdová a personální účetní a obchodní a technický referent.

Tab 3. Struktura zaměstnanců podle profese

	Profese	Počet
Dělnické profese	Montér	19
	Svářeč	17
	Klempíř	2
	Řidič	2
	Uklízečka	1
THP	Asistent	2
	Dílenský mistr	1
	Hlavní účetní	1
	Personální a mzdová účetní	1
	Obchodní a technický referent	1
	Obchodní zástupce	3
	Referent	2
	Rozpočtář	2
	Skladník	3
	Technik	4
	Vedoucí	2
	Manažer	2

Vlastní zpracování, zdroj: interní materiály podniku

3.2.1.2 Průměrný počet zaměstnanců

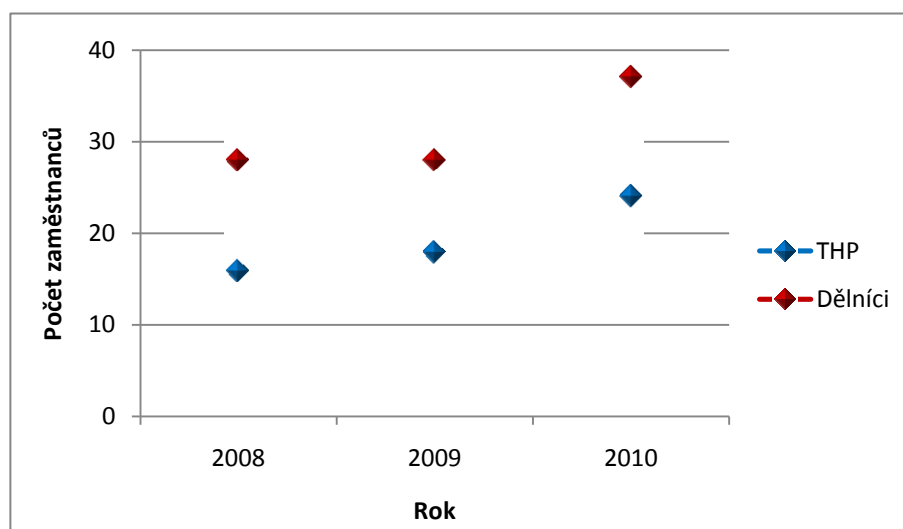
Následující tabulka znázorňuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců podniku v posledních třech letech. Je vidět, že s rostoucím podnikem roste také počet pracovníků zaměstnaných firmou. Oproti roku 2008 došlo v roce 2010 k 50% nárůstu počtu technicko-hospodářských zaměstnanců a téměř ke třetinovému zvýšení počtu dělníků.

Tab 4. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2010

	2008	2009	2010	Absolutní změna 2010 - 2008	Relativní změna 2010/2008
THP	16	18	24	8	50%
Dělníci	28	28	37	9	32,14%
Celkem	50	54	62	12	24%

Vlastní zpracování, zdroj: Přílohy k účetní závěrce podniku

Obr. 4 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců



Vlastní zpracování, zdroj: Přílohy k účetní závěrce podniku

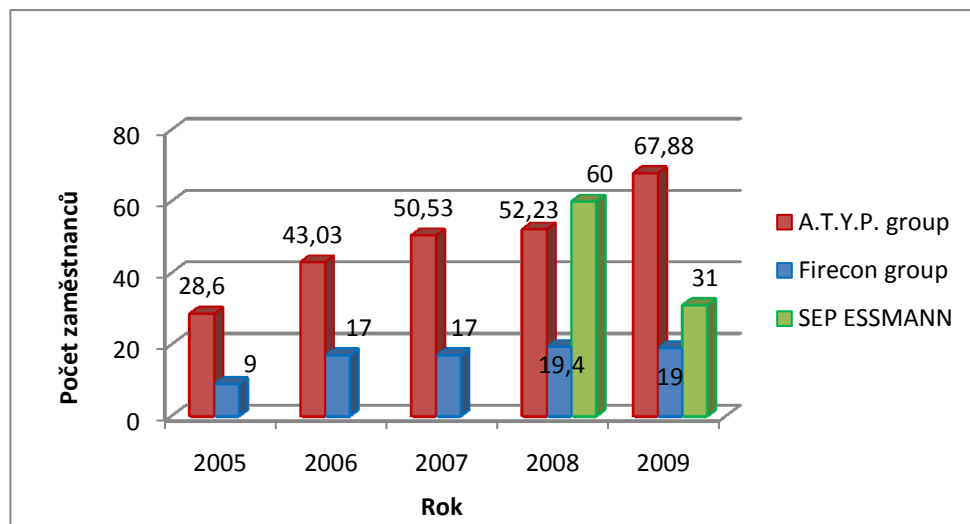
Další graf znázorňuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců dvou konkurenčních podniků ve srovnání s firmou A.T.Y.P. group.

Firecon group vykazuje podobně jako A.T.Y.P. group rostoucí průměrný počet pracovníků. V posledním roce, o kterém bylo možné z účetních závěrek získat data, počet zaměstnanců poklesl. Rozdíl není výrazný, oproti roku 2008 činí snížení o 0,4 pracovníka. I přes rostoucí trend je rozdíl oproti výši počtu zaměstnanců ve firmě A.T.Y.P group výrazný. V A.T.Y.P.u rostl průměrný počet pracovníků také mnohem rychlejším tempem.

Podnik SEP ESSMANN v roce 2008 zaměstnával o 7,77 pracovníků více, než A.T.Y.P group. Ovšem roku 2009 počet jeho zaměstnanců klesl téměř o polovinu. Důvodem

poklesu byly zřejmě velké změny ve společnosti, když došlo ke spojení firmy SEP Moravia a ESSMANN GmbH.

Obr. 5 Srovnání průměrného počtu zaměstnanců



Vlastní zpracování, zdroj: přílohy k účetním závěrkám podniků

3.2.1.2 Věková struktura zaměstnanců

Při sledování struktury zaměstnanců bývá obecně nejčastěji sestavována struktura věková. Analýzy věkové struktury nejčastěji využívají personální manažeři, protože věk má výrazný vliv na pracovní chování a umožňuje signalizovat například odchody do důchodů.

Tab 5. Věková struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení

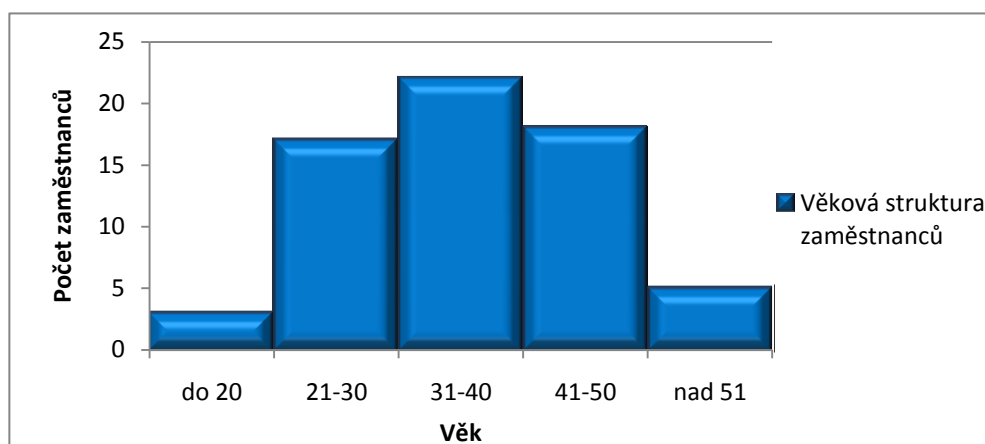
	D	THP	Celkem
do 20	2	1	3
21-30	15	2	17
31-40	9	13	22
41-50	12	6	18
nad 51	3	2	5

Vlastní zpracování, zdroj: interní informace podniku

Struktura zaměstnanců podle věku je vhodně vyvážená. Nehrozí hromadné odchody do důchodu, není zde ani velké množství mladých a věkem nezkušených pracovníků.

Následující obrázek znázorňuje rozložení zaměstnanců podle věku.

Obr. 6 Struktura zaměstnanců podle věku



Vlastní zpracování, zdroj z interních materiálů podniku

3.2.1.3 Struktura zaměstnanců podle vzdělání

Tato struktura je také velmi významná. Její poznání umožňuje podniku vypracovat plán potřeby vzdělávání zaměstnanců, které zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců. Firma podle struktury může stanovit, zda plánovat vzdělávání jednorázová nebo cyklická, zda vzdělávat interně či externě a kolik peněz je potřeba vyčlenit.

Zjištění a sledování vzdělání vede rovněž k úvahám a plánům o odměňování zaměstnanců a jejich motivaci k vzdělávání a ovlivní jistě množství osobních nákladů.

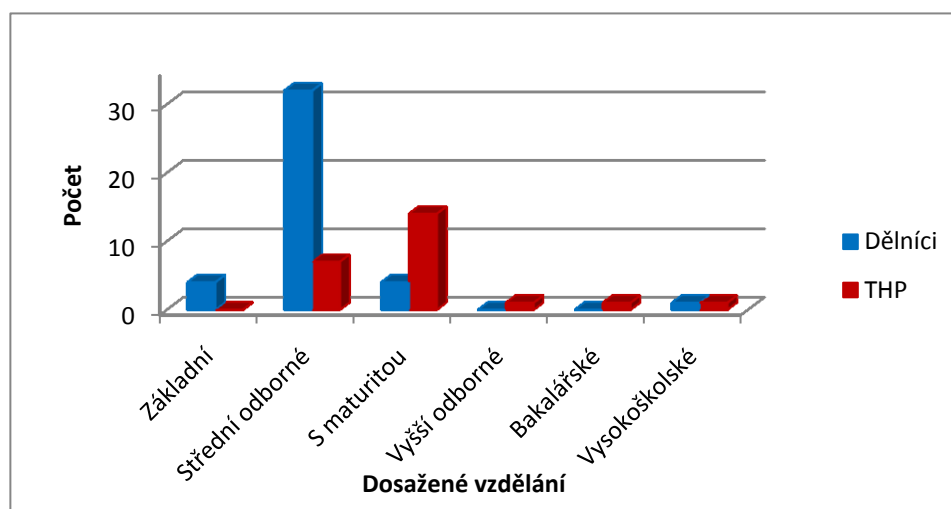
Tab 6. Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Vzdělání	Dělníci	THP	Celkem
Základní	4	-	4
Střední odborné	32	7	39
S maturitou	4	14	18
Vyšší odborné	-	1	1
Bakalářské	-	1	1
Vysokoškolské	1	1	2

Vlastní zpracování, zdroj z interních materiálů podniku

Tabulka i graf dávají přehled o nejvyšším dosaženém vzdělání zaměstnanců v podniku. Z dělníků největší počet získal výuční list. Čtyři pracovníci skončili pouze základní školu a 4 zaměstnanci dělnické profese ukončili střední školu maturitou.

Obr. 7 Graf struktury vzdělání zaměstnanců



Vlastní zpracování, zdroj z interních materiálů podniku

U technicko-hospodářských pracovníků je zaznamenán posun ve struktuře dosaženého vzdělání. Nejvíce zaměstnanců podniku ukončilo střední školu s maturitou, o polovinu méně pak získalo pouze výuční list. Jeden pracovník dosáhl vyššího odborného vzdělání, jeden ukončil bakalářské studium a jeden má vyšší vysokoškolský titul.

Z hlediska struktury zaměstnanců tedy podnik vykazuje vyvážený stav. Žádný pracovník nedosahuje důchodového věku a vzděláním odpovídají všichni zaměstnanci kvalifikačním požadavkům podniku. Nejsou zachyceny žádné problémy týkající se zaměstnanecké struktury, fluktuace pracovníků není velká, ani do budoucna nejsou očekávány výraznější změny.

3.2.2 Popis mzdového systému

Podnik stanovuje pravidla pro poskytování mzdy a odměn podle vnitřního mzdového předpisu č. 1/2010. Tento mzdový předpis upravuje mzdy všech zaměstnanců v pracovním poměru.

Mzda zaměstnance je určena podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek, dále podle pracovní výkonnosti zaměstnance a jeho pracovních výsledků. Pokud zaměstnanec pracuje mimo pracovní poměr, je jeho odměna stanovena tak, aby výše stanovené odměny odpovídala mzdě za stejnou nebo podobnou práci konanou v pracovním poměru.

Výše mzdových sazeb se vyvíjely v průběhu let s přihlédnutím k sazbám u konkurence.

3.2.2.1 Katalog prací a tarifní stupně

Zaměstnanci jsou zařazeni do tarifních stupňů podle firemního katalogu pracovních činností. Tarifní stupně tvoří mzdovou strukturu. Ta poskytuje rámec pro řízení základních peněžních odměn, pro spravedlivou, slušnou a průhlednou politiku odměňování a motivování zaměstnanců.

Zaměstnanec je zařazen do tarifního stupně podle těžiště vykonávané práce, tedy podle toho druhu práce, na kterou byl přijat, a která s ním byla dohodnuta v pracovní smlouvě.

Zaměstnanci náleží tarifní mzda podle odpovídajícího tarifního stupně, do kterého je zařazen, a dle tarifní sazby.

Kvalifikační požadavky zaměstnavatele pro výkon prací v jednotlivých tarifních stupních spočívají ve stupni vzdělání a v délce požadované praxe. Jednatel společnosti může výjimečně a obzvlášť schopným zaměstnancům tuto délku praxe prominout.

Tab 7. Rozdělení zaměstnanců do tarifních stupňů podle pracovního zařazení:

Pracovní činnost	Tarifní stupeň
Uklízečka	1
Montér	2 - 4
Obsluha CNC stroje	2 - 4
Obsluha UNC stroje	3 - 4
Řidič	4
Skladník	3
Asistentka	2
Rozpočtář	3
Obchodní zástupce	3
Referent nákupu	3
Vedoucí MTZ	3
Asistentka obchodního oddělení	3
Mzdová a personální účetní	3
Hlavní účetní	3
Technik	3
Vedoucí výroby	4
Vedoucí prodeje a marketingu	4
Manažer	5

Vlastní zpracování, zdroj: Firemní vnitřní mzdový předpis č. 1/2010

3.2.2.2. Mzdové formy

Mzdové formy v podniku jsou:

- Základní hodinová mzda
- Základní měsíční mzda
- Prémie
- Podílová mzda

Základní hodinová mzda, při jejímž použití tvoří výdělek zaměstnance jeho základní tarifní mzda a případné příplatky, je použita u profesí manuálně pracujících zaměstnanců.

Základní měsíční mzda, kde tvoří výdělek zaměstnance také jeho základní tarifní mzda a případné příplatky, je využita u technickohospodářských pracovníků.

Následující tabulky ukazují tarifní sazby podle zařazení pracovní pozice do tarifní stupnice pro první dvě popsané mzdové formy:

Tab 8. Hodinové tarifní sazby manuálně pracujících zaměstnanců

Tarifní stupeň	Hodinová tarifní sazba
1	50 - 60,-
2	62 - 66,-
3	68 - 78,-
4	80 - 90,-

Vlastní zpracování, zdroj: Příloha podnikového vnitřního mzdového předpisu č. 1/2010

Tab 9. Měsíční tarifní sazby THP

Tarifní stupeň	Měsíční tarifní sazba
2	12.800,-
3	12.000 - 13.200,-
4	16.000,-
5	20.000,-

Vlastní zpracování, zdroj: Příloha podnikového vnitřního mzdového předpisu č. 1/2010

Jak je uvedeno v tabulkách, podnik má dvě různé hlavní mzdové formy. Jedna je určena dělníkům, kteří pracují za hodinovou mzdu s rozpětím mzdových tarifů, druhá je pro

technickohospodářské pracovníky, kteří mají stanovenou pevnou měsíční mzdu, ve třetím stupni s rozpětím mzdových tarifů. Všichni zaměstnanci mají pracovní dobu danou fondem pracovní doby, to činí 8 hodin denně.

K tarifní mzdě lze pracovníkům poskytovat pohyblivé složky mzdy, a to ve formě pobídek.

Prémie jsou zaměstnancům poskytovány k základní tarifní mzdě podle prémiového řádu. Ten obsahuje účel a zaměření premií, prémiové ukazatele, jejichž splnění je rozhodné pro přiznání prémie, prémiovou základnu, výši prémie, prémiové období, způsob rozdělování kolektivní prémie, účinnost prémiového řádu a doba této účinnosti.

Další mzdová forma, která je uplatňována u profese obchodního zástupce, je **podílová mzda**. Při jejím použití náleží pracovníkovi provize z vytvořeného rozdílu mezi prodejní a nákladovou cenou zakázky (PÚ) ze zrealizované zakázky sjednané zaměstnancem.

Tab 10. Výše provize podle hodnoty nákladové ceny zakázky

Hodnota PÚ zrealizované zakázky	Provize z PÚ
do 1,5 mil. Kč	2%
nad 1,5 mil. Kč	3%

Vlastní zpracování, zdroj: interní materiály podniku

Dále mohou být obchodnímu zástupci přiznány cílové prémie, které jsou vypláceny pouze v případě, že bude zaměstnancem splněn cíl určený zaměstnavatelem. Pololetní cílová prémie činí 2 % z dosaženého PÚ v prvním pololetí daného roku. Cílová roční prémie je ve výši 4 % z dosaženého PÚ k 31. 12. daného roku.

3.2.2.3 Prémie

Měsíční prémie je zaměstnancům poskytována při splnění těchto ukazatelů:

- Odpracovaná doba jednotlivými zaměstnanci v prémiovém období
- Pracovní výkon a pracovní iniciativa
- Plnění stanovených úkolů a celková míra zásluh jednotlivých zaměstnanců na splnění cílů – včasné plnění zadaných úkolů a to v odpovídající kvalitě.

Prémie se poskytuje individuálně jednotlivým zaměstnancům na základě návrhu vedoucích zaměstnanců a po schválení jednatele.

Vedoucí technik rozděljuje **odměny z fondu vedoucího** (kolektivní premie) mezi jednotlivé členy kolektivu. Fond vedoucího není striktně stanoven. Využívá se převážně k vyplacení mimořádných premii za mimořádné nasazení nebo splnění stanoveného termínu. Měsíční premie jsou většinou vyplaceny v maximální výši. V případě, že došlo v průběhu měsíce u daného pracovníka k nesplnění některých pracovních povinností, k porušení pracovní kázně, k nedodržení termínu apod., jsou premie na základě subjektivního pohledu nadřízeného kráceny a důvody jsou pracovníkovi sděleny.

Při rozdělení kolektivních premií je hlavní technik povinen přihlížet:

- K době odpracované jednotlivými zaměstnanci v premiovém období
- K pracovnímu výkonu a k pracovní iniciativě
- K plnění stanovených úkolů a k celkové míře zásluh jednotlivého zaměstnance na splnění stanovených cílů – včasné plnění zásadních úkolů a to v odpovídající kvalitě
- Ke kvalitě práce jednotlivých členů kolektivu

Výše premie při splnění uvedených ukazatelů činí 25 %. Ve výjimečných případech může vedoucí pracovník poskytované premie zvýšit, a to až do výše 30 %. Kolektivní i výkonnostní premie je stanovena pevnou částkou.

Výše individuální premie se vypočítává ze základní tarifní mzdy zaměstnance přepočtené za dobu odpracovanou v premiovém období.

3.2.2.4 Příplatky

Veškeré příplatky, které podnik vyplácí svým zaměstnancům, jsou dány ze zákona. Výjimku tvoří příplatek vedoucímu pracovní čtyř.

Za práci přesčas obdrží zaměstnanec, pokud mu nebylo poskytnuto náhradní volno, příplatek k dosažené mzdě ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

Za práci ve svátek přísluší pracovníkovi 100 % průměrného hodinového výdělku.

Za práci v sobotu a v neděli má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši 10 % z průměrného hodinového výdělku.

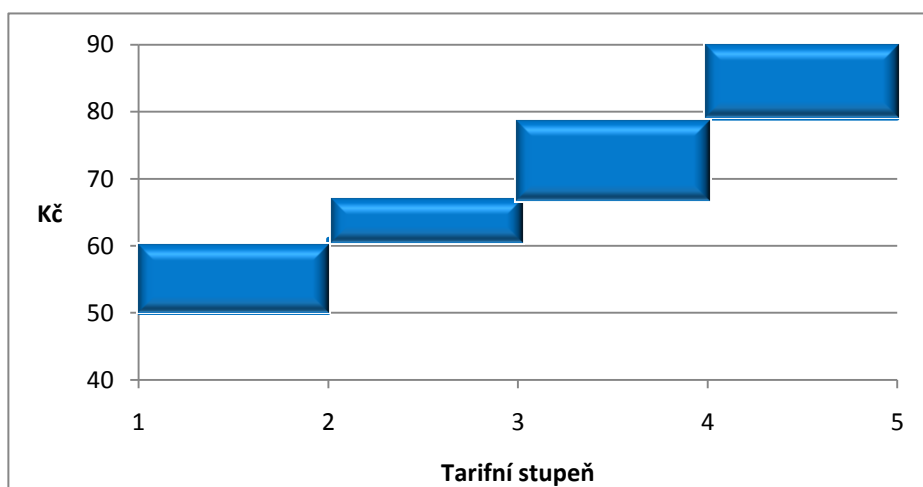
Vedoucímu pracovní čety náleží příplatek vedle dosažené mzdy ve výši 15 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance.

3.2.3 Analýza tarifní soustavy

3.2.3.1 Mzdové tarify

Podnik využívá při stanovení hodinových mezd jednotlivým zaměstnancům širokopásmovou strukturu, ve firmě jsou pouze 4 hodinové tarify s rozpětím. Jednotlivé sazby se nepřekrývají.

Obr. 8 Tarifní rozpětí hodinových sazeb bez překrývání

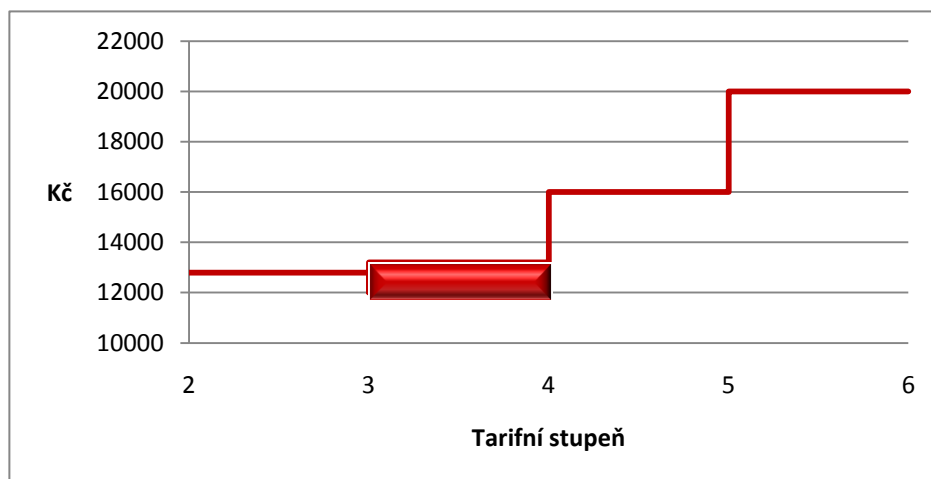


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejužším rozpětím se vyznačuje 2. tarifní stupeň. Šíře jeho mzdových sazeb činí 4 Kč. Ostatní stupně, tedy 1., 3. a 4. tarifní stupeň mají shodné rozpětí 10 Kč. Nejvyšší mzdová sazba, určená pro 5. stupeň, je 90 Kč za hodinu. V oboru stavebnictví se jedná o poměrně nízkou hranici, konkurenční podniky nabízejí až 120 Kč za hodinu.

Měsíční mzdové sazby THP jsou stanoveny pevnou částkou pro 2., 4. a 5. stupeň. Sazby se tedy nepřekrývají, každý tarifní stupeň má vyšší sazbu mzdy. Pouze u 3. stupně je výše vyplácené mzdy v rozpětí podle toho, jakou pozici pracovník zastává. Nejnižší sazbou je odměněna pozice skladníka, rozpočtáře a obchodního zástupce, horní hranici sazby obdrží zaměstnanci na pozici vedoucího MTZ, asistentky obchodního oddělení, mzdové a personální účetní, hlavní účetní a techniků.

Obr. 9 Tarifní rozpětí měsíčních mzdových sazeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku znázorňujícím rozpětí měsíčních mzdových sazeb je znázorněna úroveň pevně stanovených sazeb pro 2., 4. a 5. stupeň a rozpětí mezd u 3. tarifního stupně.

3.2.3.2 Úroveň mzdových sazeb

Tabulka ukazuje přehled nejnižších mzdových sazeb zaměstnanců podniku. Hodinovou mzdou jsou odměňovány dělnické profese, měsíční mzdu dostávají technicko-hospodářští pracovníci.

Tab 11. Nejnižší úroveň mzdových sazeb

Tarifní stupeň	Nejnižší úroveň mzdy za měsíc v Kč	Nejnižší úroveň hodinové mzdy v Kč
1	-	50
2	12 800	62
3	12 000	68
4	16 000	80
5	20 000	-

Zdroj: Data z interních předpisů, vlastní zpracování tabulky

Hodinové mzdové sazby

Podnik řádně dodržuje předpisy dané Zákoníkem práce. Úroveň nejnižší zaručené mzdy u všech tarifních stupňů je vyšší, než je stanovena zaručená minimální mzda v České republice. Pro nejnižší tarifní stupeň je mzda vyšší o 1,9 Kč na hodinu než minimální mzda, u 4. tarifního stupně převyšuje minimální hodinová mzda zákonnou zaručenou minimální mzdu dokonce o 15,3 Kč.

Srovnání s minimálními zákonem zaručenými hodinovými mzdami podle Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., při zařazení tarifních stupňů do skupin prací podle katalogu prací v příloze daného nařízení dle oboru Stavebnictví, je shrnuto v následující tabulce.

Tab 12. Srovnání nejnižších úrovní hodinových mzdových sazeb podniku se sazbami zaručenými zákonem

Tarifní stupeň (skupina prací)	Nejnižší úroveň zákonem zaručené hodinové mzdy	Nárůst zaručené hodinové mzdy oproti předchozímu stupni	Nejnižší úroveň hodinové mzdy v podniku	Nárůst hodinové mzdy oproti předchozímu stupni	Rozdíl minimální mzdové sazby zákonné a podnikové
	v Kč				
1	48,10	-	50	-	1,90
2	53,10	5,00	62	12	8,90
3	58,60	5,50	68	6	9,40
4	64,70	6,10	80	12	15,30
Průměrné stoupání		5,53		10	

Vlastní zpracování, zdroj: Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., interní materiály podniku

Také nárůst mzdového tarifu vykazuje vyšší hodnoty, než je dáno sazbami v Nařízení vlády. Průměrné stoupání zákonných sazeb činí 5,33 Kč, v podniku činí průměrné stoupání hodinových mzdových tarifů 10 Kč.

Další tabulka zachycuje stoupání mzdových sazeb v podniku:

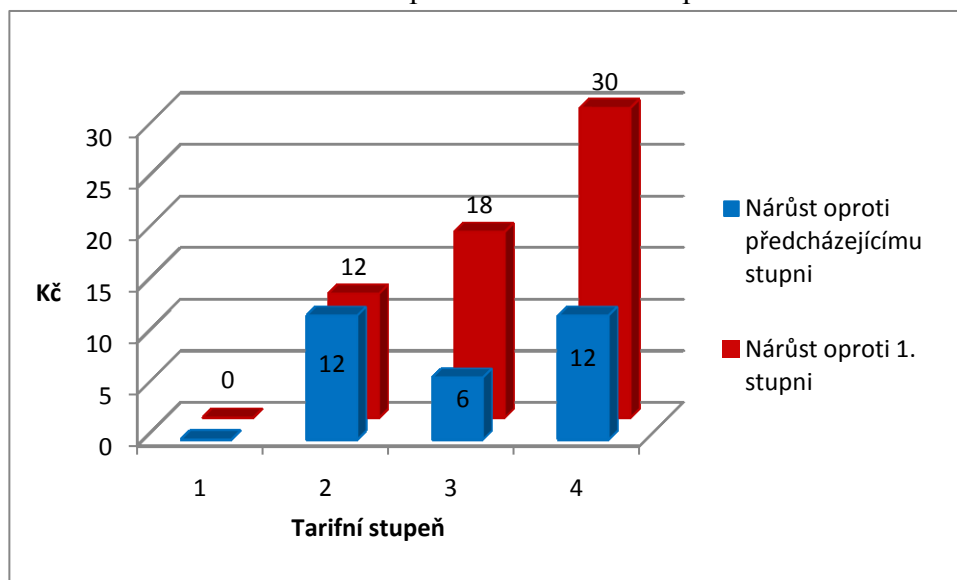
Tab 13. Nárůst hodinového mzdového tarifu oproti mzdovému tarifu předcházející tarifní třídy a 1. tarifní třídy

Tarifní stupeň	Nárůst hodinového mzdového tarifu			
	oproti předcházejícímu stupni		oproti 1. stupni	
	v Kč	v %	v Kč	v %
1	0	-	0	-
2	12	24	12	24
3	6	9,68	18	36
4	12	17,65	30	60

Vlastní zpracování

Následující graf přehledně znázorňuje jednotlivé rozdíly mezi nejnižšími hodinovými mzdovými sazbami každého stupně.

Obr. 10 Nárůst hodinového mzdového tarifu oproti mzdovému tarifu předcházejícího tarifního stupně a 1. tarifnímu stupni



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky i obrázku jasně vyplývá, že v tarifní soustavě dochází s růstem tarifních stupňů k nárůstu hodinových mzdových tarifů. Ačkoli mezi 1. a 2. stupněm a mezi 3. a 4. tarifním stupněm je změna shodně 12 Kč, nejvyšší nárůst hodinové mzdy je mezi 1. a 2. stupněm, kdy jeho relativní hodnota činí 24 %. Nejmenší relativní nárůst je zaznamenán mezi 2. a 3. stupněm. Vývoj jednotlivých relativních nárůstů je tedy kolísavý.

Ale absolutní tempo nárůstů hodinových mezd již roste. To znamená, že oproti 1. stupni je nárůst každého dalšího tarifního stupně stále vyšší. Nejvyšší je u 4. tarifního stupně. Zde se mzdová sazba zvedla o 60 %, což činí 30 Kč za hodinu.

Měsíční mzdové sazby

Nejnižší úroveň měsíční mzdy (3. tarifní stupeň) převyšuje zákonnou minimální mzdu o 4 000 Kč, pokud počítáme se zákonnou minimální zaručenou úrovní mzdové sazby v 1. skupině prací. Při srovnání měsíční mzdové sazby nejnižšího, tedy druhého, stupně s minimální zákonem zaručenou mzdou (2. skupina prací) při zařazení mzdových tarifů do

pracovních skupin podle katalogu prací dle Přílohy Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., pak je tento rozdíl 3 900 Kč.

Dle Katalogu prací v Nařízení vlády jsou činnosti technicko-hospodářských pracovníků vedeny jako administrativní, ekonomické, provozní a správní činnosti, a tyto práce jsou členěny do 7 skupin, od skupiny druhé po osmou. Stejně tak nejnižší tarifní stupeň THP v podniku A.T.Y.P. group je druhý, ovšem nejvyšší je 5. stupeň.

Podobně srovnání, jako u hodinových mzdových sazeb, nabízí tabulka minimálních měsíčních mzdových sazeb.

Tab 14. Srovnání nejnižších úrovní měsíčních mzdových sazeb podniku se sazbami zaručenými zákonem

Tarifní stupeň (skupina prací)	Nejnižší úroveň zákonem zaručené měsíční mzdy	Nárůst zaručené měsíční mzdy oproti předchozímu stupni	Nejnižší úroveň měsíční mzdy v podniku	Nárůst měsíční mzdy podniku oproti předchozímu stupni	Rozdíl minimální mzdové sazby zákonné a podnikové
v Kč					
2	8 900	-	12 800	-	3 900
3	9 800	900	12 000	-800	2 200
4	10 800	1 000	16 000	4 000	5 200
5	12 000	1 200	20 000	4 000	8 000
6	13 200	1 200	-	-	-
7	14 600	1 400	-	-	-
8	16 100	5 300	-	-	-
Průměrné stoupání		1 833,33		2 400	

Vlastní zpracování, zdroj: interní materiály podniku, nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Zde je vidět, že úrovně mezd všech tarifních stupňů v podniku jsou vyšší než nejnižší zaručené mzdy dané zákonem. Nejmenší rozdíl je ve 3. skupině prací, činí 2 200 Kč, největší v 5. skupině, a to 8 000 Kč.

Nárůsty mezi jednotlivými stupni v podniku také vykazují vyšší hodnoty než rozdíly mezi sazbami danými zákonem. Výjimku tvoří 3. tarifní stupeň, podrobněji o tom v níže.

Průměrné tempo růstu mzdových tarifů činí v podniku 2 400 Kč za měsíc, což je rychlejší růst než při minimálních zaručených zákonných sazbách.

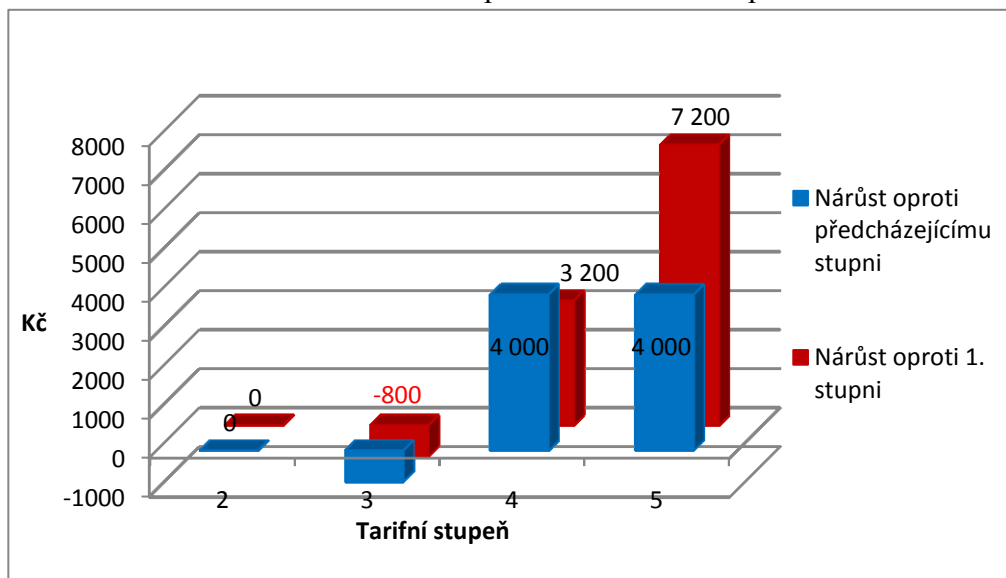
Další tabulka opět zachycuje stoupání sazeb v samotném podniku, graf pod tabulkou přehledně znázorňuje rozdíly mezi stupně:

Tab 15. Nárůst měsíčního mzdového tarifu oproti mzdovému tarifu předcházejícího tarifního stupně a 2. tarifního stupně

Tarifní stupeň	Nárůst měsíčního mzdového tarifu			
	oproti předcházejícímu stupni		oproti 1. stupni	
	v Kč	v %	v Kč	v %
2	0	-	0	-
3	-800	-6,25	-800	-6,25
4	4 000	33,33	3 200	25
5	4 000	25,00	7 200	56,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11 Nárůst měsíčního mzdového tarifu oproti mzdovému tarifu předcházejícího tarifního stupně a 2. tarifního stupně



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka i graf představují nárůst měsíčních mzdových sazeb technicko-hospodářských pracovníků oproti nárůstům předcházejícího stupně a 2. tarifního stupně. I zde je relativní trend kolísavý. Při nárůstu mezi 2. a 3. stupněm došlo dokonce k poklesu mzdové sazby. Není to tradiční postup určování mezd, protože bývá zvykem, že čím vyšší tarifní stupeň, tím vyšší mzda. Především se to nemůže vyskytnout u měsíčních mzdových tarifů bez překrývání v rozpětí.

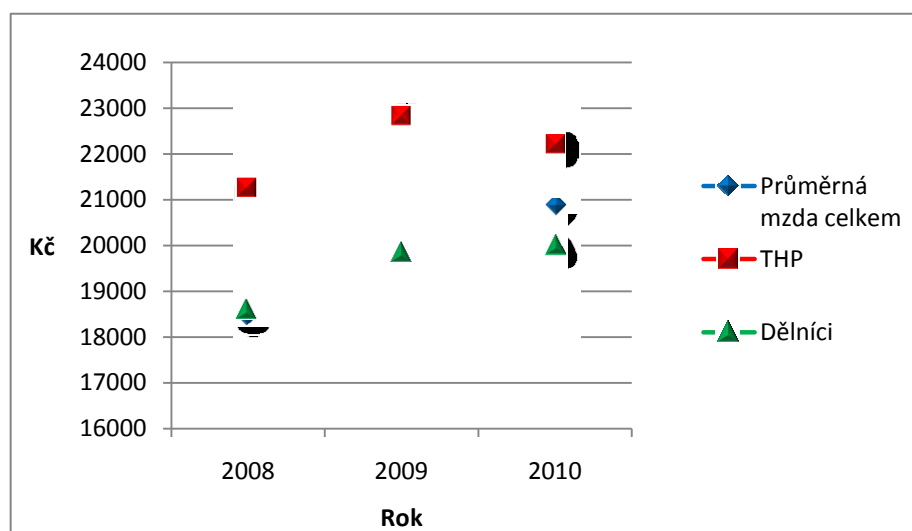
V podniku jsou měsíční sazby 2., 4. a 5. stupně určeny pevnou částkou, nejsou zde žádná rozpětí. Ale ve 3. tarifním stupni existuje rozpětí mzdových sazeb. Při výplatě mzdy

v hodnotě maximální hranice tohoto rozpětí 13 200 Kč již dojde k nárůstu také mezi 2. a 3. stupněm, a to o 400 Kč, což je 3,125 % oproti předcházejícímu stupni. Z toho vyplývá, že 3. tarifní stupeň je s překrývaným rozpětím, kde minimální hranice mzdové sazby je nižší než sazba předcházejícího stupně, ale maximální hranice 3. stupně již vykazuje nárůst oproti 2. tarifnímu stupni. Nižší minimální hranice měsíční sazby u 3. stupně je dána tím, že do tohoto tarifního stupně je zařazen větší počet pracovních pozic, než do ostatních stupňů. Pracovní místa ve 3. Stupni se od sebe liší co do náročnosti práce i do kvalifikačních požadavků, proto bylo jejich mzdové odlišení vyřešeno rozpětím 3. tarifního stupně.

3.2.4 Průměrná mzda

Výše průměrné mzdy je dána celkovými mzdami vyplácenými zaměstnancům a průměrným počtem zaměstnanců.

Obr. 12 Průměrná mzda



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak znázorňuje výše uvedený graf, průměrná mzda celého podniku se každoročně zvyšuje. Za první dva uvedené roky celkový průměrná mzda téměř kopírovala průměrnou mzdu dělníků. Ta však v roce 2010 změnila rychlost růstu a vzrostla jen o 160 Kč. Oproti minulým letům si technickohospodářští pracovníci na mzdách pohoršili, jejich průměrná mzda poklesla o 612 Kč.

Tab 16. Průměrná mzda v letech 2008 - 2010

	2008		2009				2010			
	Průměrný počet pracovníků	Průměrná mzda	průměrný počet pracovníků	průměrná mzda	absolutní změna 2009-2008	relativní změna %	průměrný počet pracovníků	průměrná mzda	absolutní změna 2010-2009	relativní změna %
celá firma	50	18 483	54	19 909	1426	7,7	62	20 857	948	4,8
THP	16	21 168	18	22 822	1654	7,8	24	22 210	-612	-2,7
dělníci	28	18 601	28	19 840	1239	6,7	37	20 000	160	0,8

Zdroj: Interní materiály podniku

Ve firmě dochází každý rok ke zvýšení průměrné mzdy. Roste také počet zaměstnanců. Vývoj mezd se ovšem liší podle pracovního zaměření. Zvýšení průměrných mezd se zpomaluje. V roce 2010 činil relativní nárůst průměrných mezd 4,8 % oproti roku 2009, kdy byl růst mezd 7,7 %.

Průměrné mzdy dělníků se stále zvyšují. Roku 2009 vzrostly o 7,8 %, loni už jen o 0,8 %. U technickohospodářských pracovníků dokonce došlo k poklesu o 2,7 %, což je těch výše zmiňovaných 612 Kč.

Menší růst průměrné mzdy v roce 2010 byl způsoben jednak tím, že u stávajících pracovníků nedošlo ke zvýšení mzdy (podnik pocítuje účinky zatím trvající hospodářské krize), a pak u nově přijatých pracovníků, zejména THP (nárůst o 6 zaměstnanců na technicko-hospodářských místech oproti roku 2009), byly stanoveny nižší mzdy, než byla průměrná mzda.

Následující tabulka a graf porovnávají vývoj celkové průměrné mzdy podniku s průměrnou mzdou v České republice a v podnikatelské sféře.

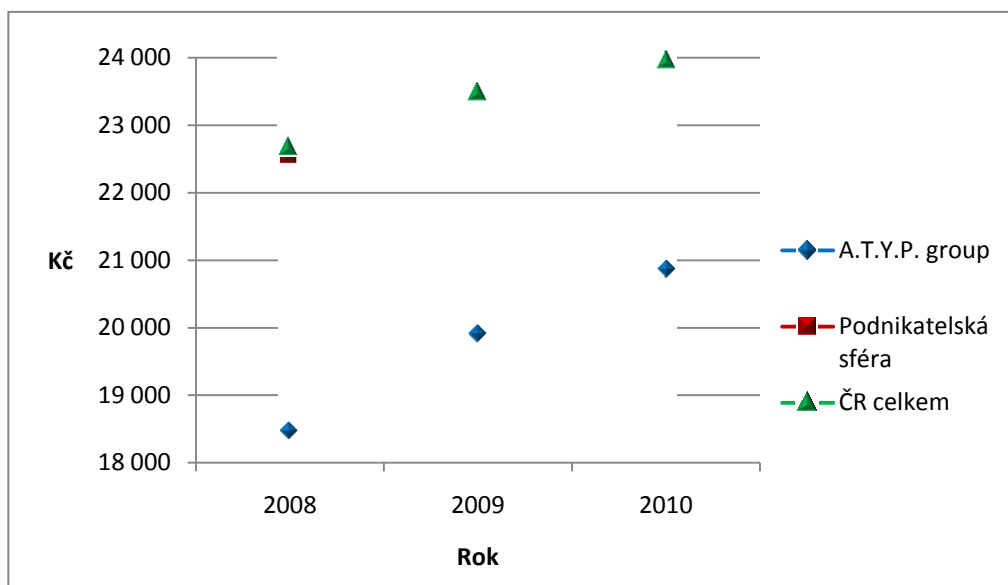
Tab 17. Srovnání průměrné mzdy

	Jednotka	2008	2009	2010
A.T.Y.P. group	Kč	18 483	19 909	20 857
Podnikatelská sféra	Kč	22 559	23 411	23 873
ČR celkem	Kč	22 691	23 488	23 951
Rozdíl průměrné mzdy v podnikatelské sféře a v podniku	Kč	4 076	3 502	3 016
	%	22,05	17,59	14,46
Rozdíl průměrné mzdy v ČR a v podniku	Kč	4 208	3 579	3 094
	%	22,77	17,98	14,83

Vlastní zpracování, zdroj: ČSÚ, interní materiály podniku

Průměrné mzdy v podniku i v ČR vykazují každoroční nárůst. Průměrná mzda v celé České republice je velmi podobná výši průměrné mzdy v podnikatelské sféře. Rozdíly mezi republikovým průměrem a průměrnou mzdou ve firmě jsou mnohem větší. Každoročně se ale zmenšují, což lze pozorovat na přibližujících se křivkách v grafu.

Obr. 13 Vývoj průměrné mzdy v podniku, v podnikatelské sféře a v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší rozdíl byl zaznamenán v roce 2008. Činil 4 076 Kč, což je 22,05 % oproti podnikatelskému průměru a 4 208 Kč oproti průměrné mzdě v republice. V loňském roce byl rozdíl průměrné mzdy v podniku a v podnikatelské sféře už jen 3 019 Kč, tedy 14,46 %, a rozdíl mezi podnikem a průměrnou mzdou v republice 3 094 Kč, v procentech 14,93 %.

Vývoj mezd záleží také na tržbách podniku. Aby mohlo dojít ke zvýšení průměrné mzdy, je zapotřebí získat větší tržby. K tomu je potřeba podnítit obchodní zástupce, aby získávali větší množství zakázek.

3.2.5 Analýza osobních nákladů

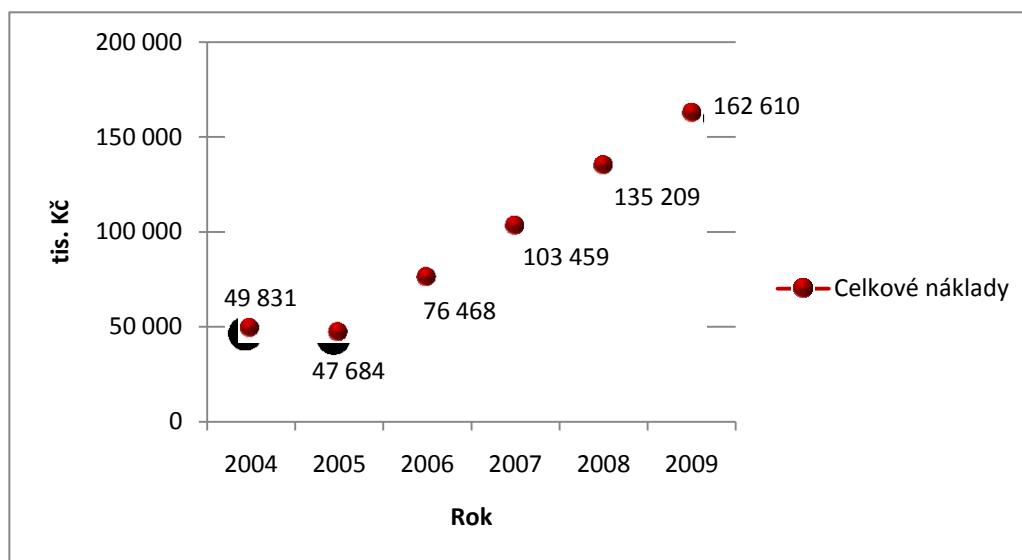
3.2.5.1 Struktura osobních nákladů

Osobní náklady mají spolu s ostatními náklady velký vliv na hospodářský výsledek podniku. Často bývají osobní náklady jednou z největších položek celkových nákladů. Je dobré sledovat jejich vývoj také vzhledem k odměňování zaměstnanců. Podnik nemůže

vládat do pracovníků větší část svých prostředků, pokud by to mohlo ohrozit kladný hospodářský výsledek.

V grafu je znázorněn vývoj celkových nákladů za posledních šest sledovaných let. Po počátečním poklesu lze sledovat jejich stálý nárůst. Tento pozitivní trend je následkem neustálého zvětšování podniku. Celkové náklady podniku se za posledních šest let zvedly trojnásobně. Mezi lety 2004 a 2009 činí rozdíl celkových nákladů v absolutním vyjádření 112 779 Kč.

Obr. 14 Graf celkových nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka zachycuje osobní náklady společnosti a porovnává je s celkovými náklady podniku. Rostoucí kapacity podniku znamenají nárůst celkových nákladů, ale také vyšší osobní náklady. Nejvyšší osobní náklady byly dosaženy v roce 2009.

Z tabulky lze usoudit, že došlo také ke zvýšení všech ostatních nákladů spadajících pod osobní náklady podniku. Největší měrou se na celkových nákladech podílí mzdové náklady. Tento podíl se pohybuje okolo hodnoty 11 %. Naproti tomu nemenší podíl na celkových nákladech mají sociální náklady, které jsou v podniku opravdu nepatrné vzhledem k ostatním položkám nákladů.

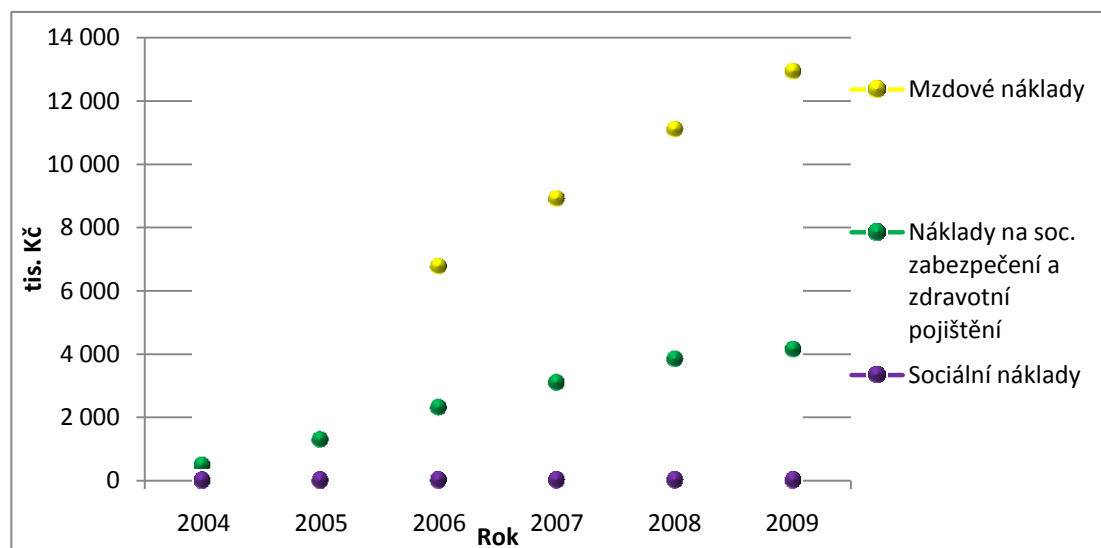
Tab 18. Osobní náklady v letech 2004 - 2009

Ukazatel	Jednotka	Rok					
		2004	2005	2006	2007	2008	2009
Osobní náklady	tis. Kč	1 944	5 056	9 055	11 960	14 867	17 000
Mzdové náklady	tis. Kč	1 454	3 768	6 757	8 883	11 055	12 879
Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	tis. Kč	490	1 284	2 285	3 069	3 805	4 110
Sociální náklady	tis. Kč	0	4	13	8	7	11
Celkové náklady	tis. Kč	49 831	47 684	76 468	103 459	135 209	162 610
Podíl osob. nákladů na celkových nákladech	%	3,90	10,60	11,84	11,56	11,00	10,45
Podíl mzd. nákladů na celkových nákladech	%	2,92	7,90	8,84	8,59	8,18	7,92
Podíl nákladů na soc. zabezp. a zdrav. pojištění na celk. nákladech	%	0,98	2,69	2,99	2,97	2,81	2,53
Podíl soc. nákladů na celkových nákladech	%	0	0,0084	0,0170	0,0077	0,0052	0,0068

Zdroj: Vlastní zpracování, zdroj: VZZ podniku

Z grafu struktury osobních nákladů je patrné, že největší nárůst je zaznamenán u mzdových nákladů. Vedle toho u nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se stoupající trend zpomaluje. Tato degrese je větší než u ostatních osobních nákladů. Vývoj sociálních nákladů je téměř nezatelný, protože sociální náklady tvoří jen malou část nákladů.

Obr. 15 Struktura osobních nákladů

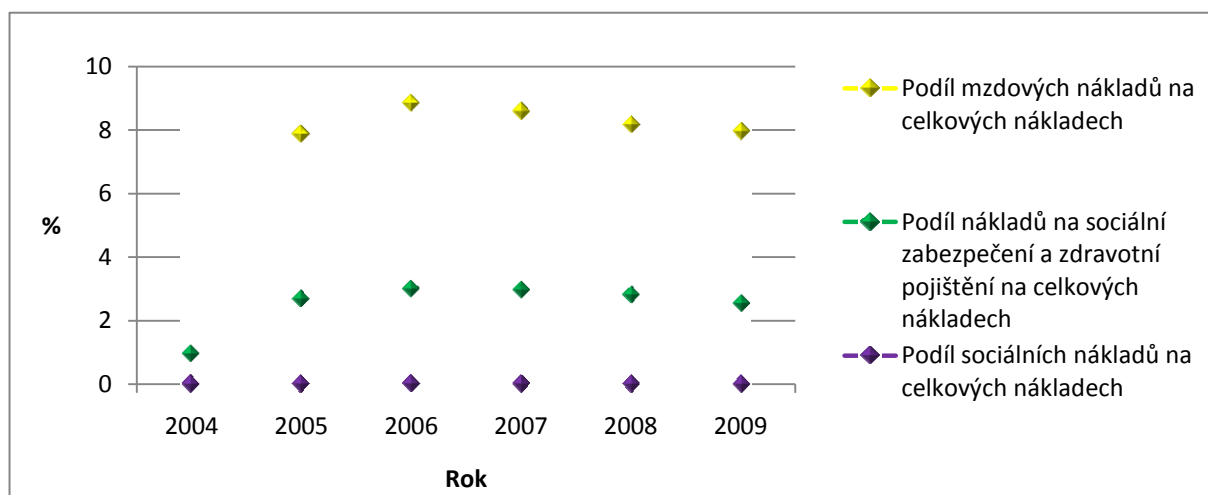


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak dokládá graf podílu osobních nákladů na celkových nákladech, největší část zaujímají mzdové náklady a to i přes to, že se jejich podíl na celkových nákladech za poslední tři roky snižuje. Nejvyšší podíl mzdových nákladů na celkových nákladech byl v roce 2006 a to 8,84 %, kdy byl zaznamenán také největší podíl osobních nákladů na celkových nákladech. Tento podíl činil 11,84 %.

Klesající trend lze pozorovat i u podílu nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění na celkových nákladech. Jeho nejvyšší hodnota byla také v roce 2006 a činila 2,99 %. Podíl sociálních nákladů na celkových nákladech je tak nepatrný, že výkyvy mezi jednotlivými roky nelze téměř ani postřehnout a pohybují se v řádech několika setin procenta.

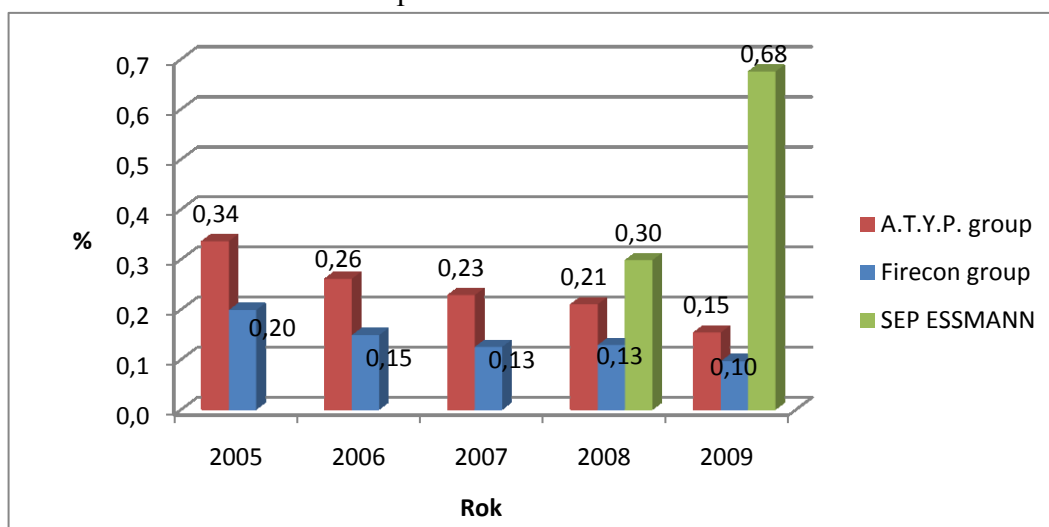
Obr. 16 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech



Zdroj: Vlastní zpracování

Další graf porovnává podíl osobních nákladů na celkových nákladech tří firem. První je námi sledovaný A.T.Y.P. group, další jsou dvě konkurenční firmy zmíněné dříve. Protože společnost SEP ESSMANN vznikla teprve před dvěma lety, získaná data jsou jen za rok 2008 a 2009. Srovnání s touto firmou nemá velkou vypovídací schopnost. Ale pro přehlednost uvádím porovnání obou konkurentů se společností A.T.Y.P. group.

Obr. 17 Srovnání podílu osobních nákladů na zaměstnance na celkových nákladech podniku s konkurencí



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro lepší srovnání podílu osobních nákladů a celkových nákladů jsem provedla přepočítání na srovnatelnou úroveň, tedy osobní náklady na jednoho zaměstnance, a teprve tyto hodnoty jsem podělila celkovými náklady.

A.T.Y.P. group vykazuje každý rok téměř stejné hodnoty podílu osobních nákladů na celkových nákladech. Tento podíl je ovšem o mnoho vyšší než u společnosti Firecon group. Je to dáno především menším počtem zaměstnanců u konkurence, proto osobní náklady Fireconu nedosahují hodnot u A.T.Y.P.u.

Firma SEP ESSMANN teprve rozjíždí svou činnost, ačkoli navazuje na činnost předchozího podniku, ze kterého vznikla. Počet jejích zaměstnanců poklesl téměř o polovinu, přesto podíl osobních nákladů na celkových nákladech výrazněji vzrostl, a to o 3,01 %.

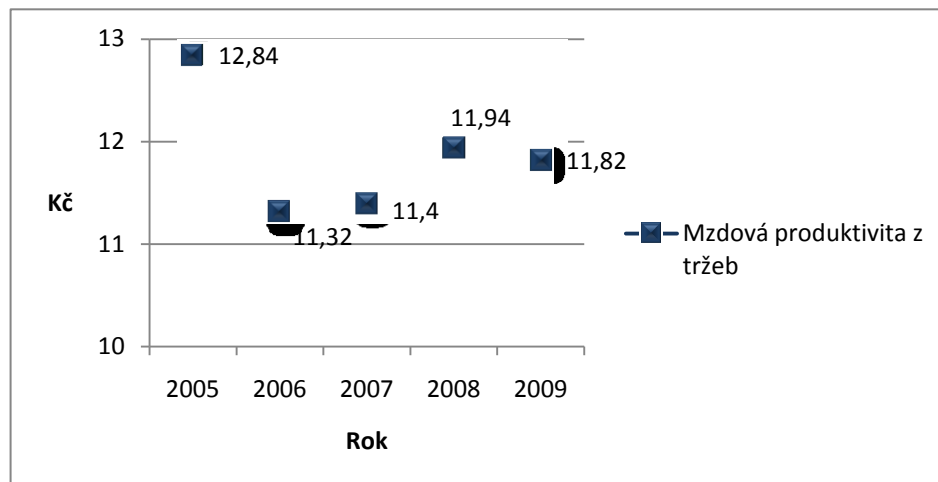
3.2.5.2 Další ukazatele

Mzdová produktivita z tržeb

Tento ukazatel udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Obecně je za pozitivní považováno růst ukazatele.

Graf znázorňuje mzdovou produktivitu z tržeb podniku za roky 2005 – 2009.

Obr. 18 Mzdová produktivita z tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že podnikové ukazatele mají kolísavý trend. Nárůst mzdové produktivity z tržeb začal v roce 2007 a vyvrcholil v roce 2008. V tomto roce připadalo na 1 Kč mzdových nákladů 11,94 Kč tržeb. V roce následujícím už byl zaznamenán pokles na 11,82 Kč.

Nyní se podívejme na vývoj tržeb a mzdových nákladů podniku, abychom zjistili, proč není udržena mzdová produktivita.

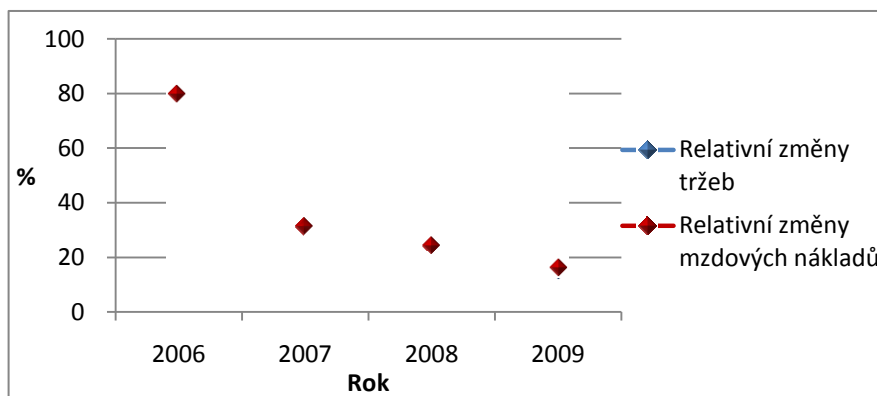
Tab 19. Vývoj tržeb a mzdových nákladů a jejich změny v letech 2005 - 2009

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Tržby	tis. Kč	48 400	76 520	101 263	131 996	152 222
Mzdové náklady	tis. Kč	3 768	6 757	8 883	11 055	12 879
Absolutní změny tržeb	tis. Kč	-	28 120	24 743	30 733	20 226
Relativní změny tržeb	%	-	58,10	32,34	30,35	15,32
Absolutní změny mzdových nákladů	tis. Kč	-	2 989	2 126	2 172	1 824
Relativní změny mzdových nákladů	%	-	79,33	31,46	24,45	16,50

Vlastní zpracování, zdroj: VZZ podniku

Tržby, stejně jako mzdové náklady, rostly každý rok. Jejich rychlost růstu se ovšem lišila. V roce 2006 vrostly proti předchozímu roku mzdové náklady o mnoho rychleji, než tržby. Proto došlo k velkému poklesu mzdové produktivity z tržeb z 12,84 Kč v roce 2005 na 11,32 Kč v roce 2006.

Obr. 19 Relativní změny tržeb a mzdových nákladů



Vlastní zpracování

V dalších dvou letech byl zaznamenán rychlejší nárůst tržeb než mzdových nákladů a z toho důvodu se mzdová produktivita zvedla až na hodnotu 11,94 Kč v roce 2008. V posledním analyzovaném roce tržby opět rostly pomaleji než mzdové náklady a mzdová produktivita zase klesla.

Analýza nákladovosti ve vazbě na tržby

Hodnota nákladovosti tržeb ukazuje, jak vysoký podíl nákladů (celkových, osobních, mzdových, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, sociálních nákladů) připadá na 1 Kč tržeb, tedy jak nákladné je získat 1 Kč tržeb.

K výpočtu ukazatelů jsem opět použila údaje z výkazu zisku a ztrát, hodnoty tržeb a nákladů za roky 2005 – 2009 se objevují už v předchozích tabulkách (Tab. 18, Tab. 19).

V další tabulce jsou uvedeny výsledky analýzy. Podíly nákladů na sociální a zdravotní pojištění a sociálních nákladů na tržbách dosahují minimálních hodnot, proto nepovažuji za nutné zahrnout je do přehledu v tabulce. Vývoj osobních nákladů, včetně jejich podílu na tržbách kopíruje mzdové náklady. Protože se zabývám mzdovým systémem, do analýzy jsem zařadila jen mzdové náklady. Tabulka tedy obsahuje podíly nákladovosti celkových a mzdových nákladů a také jejich absolutní a relativní změny mezi roky 2005 až 2009.

Tab 20. Analýza nákladovosti tržeb

Ukazatel		Jednotka	Rok				
			2005	2006	2007	2008	2009
Podíl nákladů na tržbách	celkových nákladů	Kč	0,99	1,58	2,14	2,79	3,36
	mzdových nákladů		0,08	0,14	0,18	0,23	0,27
Absolutní změna nákladovosti	celkových nákladů	Kč	-	0,59	0,56	0,66	0,57
	mzdových nákladů		-	0,06	0,04	0,04	0,04
Relativní změna nákladovosti	celkových nákladů	%	-	60,36	35,30	30,69	20,27
	mzdových nákladů		-	79,33	31,46	24,45	16,50

Vlastní zpracování, zdroj: VZZ podniku

Podíl nákladů se každoročně zvyšuje. Změny mezi jednotlivými lety jsou ale stále menší, nárůst nákladovosti se každoročně zmenšuje.

Podíl celkových nákladů na tržbách činil v roce 2009 3,36 Kč. Roku 2005 stála 1 Kč tržeb 0,99 Kč celkových nákladů. Tržby se tedy stávají dražšími, ale rychlost zvyšování nákladů na tržby klesá každým rokem. Absolutní rozdíly podílu celkových nákladů kolísají, jejich relativní změny mají negativní trend. Z toho vyplývá, že náklady sice od roku 2006 převyšují tržby, například v roce 2006 připadlo na 1 Kč tržeb 1,58 Kč nákladů, v roce 2008 už 2,79 Kč nákladů, ovšem jejich nárůst se zpomaluje (v roce 2006 nárůst o 60,36 %, roku 2009 jen o 20,27 %). Ale nárůst tržeb je ještě pomalejší (viz. srovnání s tabulkou vývoje tržeb a jejich změn, Tab. 19 – relativní změny tržeb).

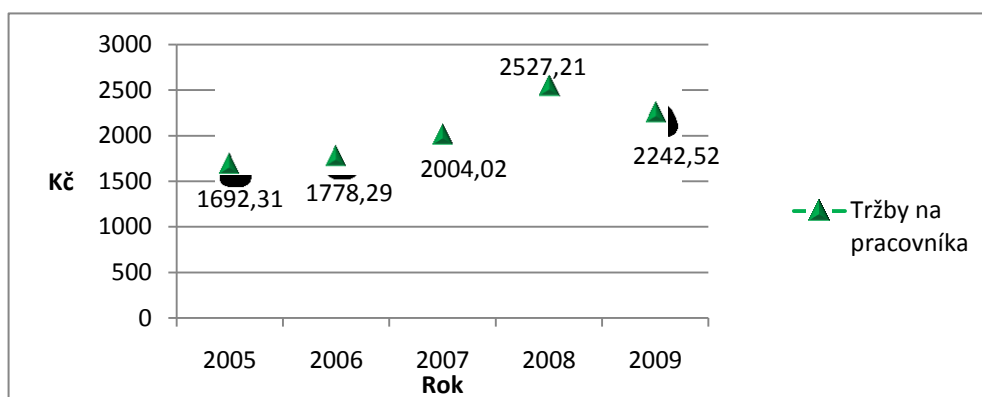
Také podíl mzdových nákladů na tržbách vykazuje rostoucí hodnoty. V roce 2006 činila mzdová nákladovost ve vazbě na tržby 0,08 Kč, roku 2009 už 0,27 Kč. Jejich rozdíly však meziročně klesají a klesající trend také vykazují relativní změny mezi lety. Oproti roku 2006, kdy se tato nákladovost zvýšila o 79,33 %, činil její nárůst v roce 2009 16,5 %.

Tento stav je způsoben rychlejším tempem růstu mzdových nákladů než je rychlost nárůstu tržeb (viz. analýza vývoje tržeb a mzdových nákladů u mzdové produktivity z tržeb).

Tržby na pracovníka

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj podílu tržeb, který připadne na jednoho zaměstnance.

Obr. 20 Tržby na pracovníka



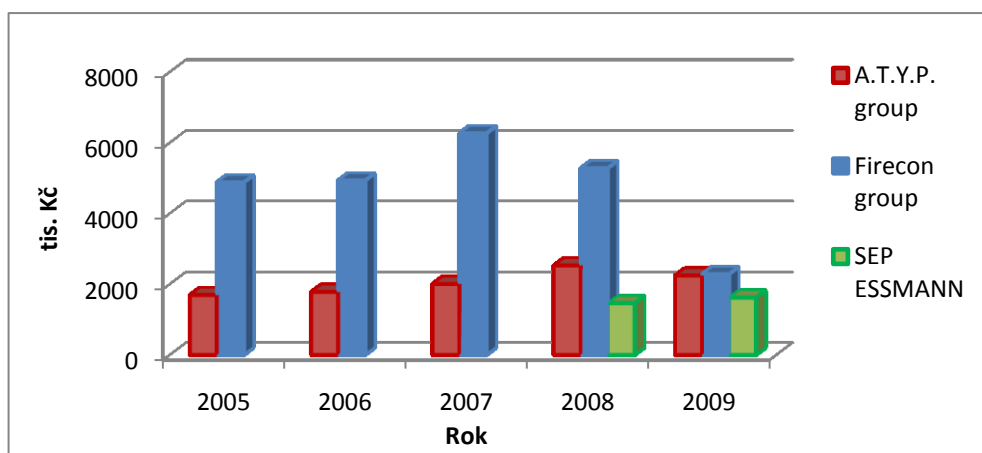
Zdroj: Vlastní zpracování

Zde již podnik vykazuje nárůst během posledních pěti let. Výjimku tvoří rok 2009, kdy sice došlo ke zvýšení tržeb, ovšem vzrostl také průměrný počet zaměstnanců, a to rychleji, než tržby. Proto se podíl tržeb na jednoho zaměstnance snížil v posledním měřeném roce o 284,69 tis. Kč.

Problémem jsou tedy nedostatečně vysoké tržby a velký počet pracovníků. V roce 2010 byli přijati noví THP zaměstnanci, ale nejednalo se o pozice obchodních zástupců. Současný počet obchodních zástupců možná nedokáže získat větší zakázky, a proto se nárůst tržeb zpomaluje. Podíl tržeb na pracovníka by se opět mohl zvýšit, pokud by místo administrativních pracovníků byli přijati noví obchodní zástupci, nebo by současní obchodní zástupci byli více motivováni získávat lepší zakázky. Další možností je propuštění některých stávajících zaměstnanců.

Následný graf porovná hodnoty tohoto ukazatele společnosti A.T.Y.P. group s konkurenčními podniky.

Obr. 21 Srovnání tržby na pracovníka podniku s konkurencí



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšších tržeb na jednoho zaměstnance dosahuje společnost Firecon group. Největší rozdíl byl v roce 2007. Tehdy na jednoho pracovníka Fireconu připadlo o 4 258,86 tis. Kč více, než u firmy A.T.Y.P. group. Roku 2009 činí rozdíl tohoto ukazatele už jen 39,64 tis. Kč.

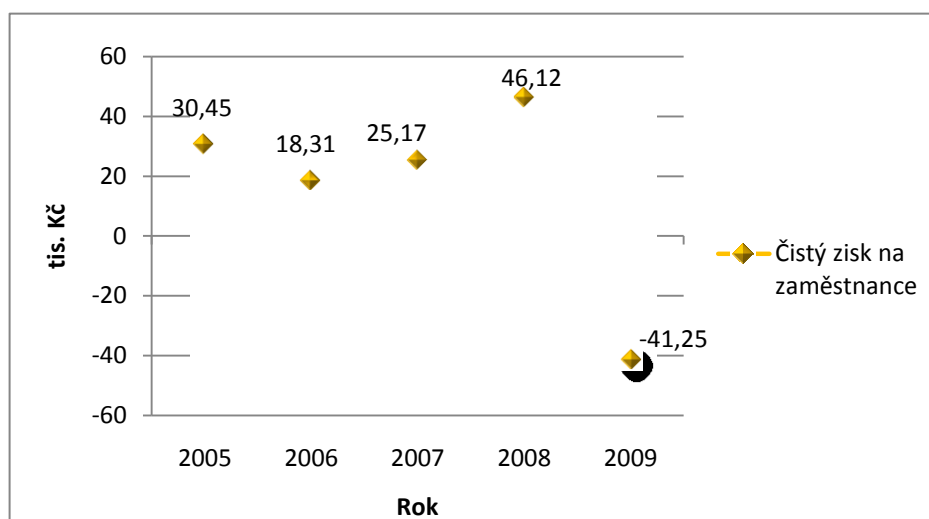
SEP ESSMANN se nedrží trendu zbylých dvou podniků a v roce 2009 došlo k nárůstu podílu tržeb na zaměstnance oproti roku předcházejícímu. Roku 2009 se tedy přibližuje konkurentům a rozdíl oproti A.T.Y.P.u je 623,75 tis. Kč, v roce 2008 to bylo 1 066,33 tis. Kč.

Čistý zisk na zaměstnance

Dalším důležitým ukazatelem je čistý zisk na zaměstnance. Tento ukazatel popisuje, kolik korun z čistého zisku před zdaněním připadne na jednoho zaměstnance. Pro výpočet této hodnoty je použit průměrný počet zaměstnanců v podniku.

V podniku se výše čistého zisku každý rok zvyšuje a ani nárůst průměrného počtu zaměstnanců nezpůsobilo od roku 2006 pokles tohoto ukazatele. Velká změna ovšem nastala v roce 2009, kdy podnik poprvé od svého založení vykazuje ztrátu v konečném hospodaření. Proto hodnota čistého zisku na jednoho zaměstnance prudce klesla do záporných čísel.

Obr. 22 Čistý zisk na zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl osobních nákladů na zaměstnance

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik osobních nákladů připadne v průměru na jednoho pracovníka.

Vysoké náklady nejsou žádoucí. Přesto v podniku docházelo k nárůstu osobních nákladů na jednoho zaměstnance. Nejvyšší náklady byly dosaženy v roce 2008, kdy jeden pracovník stál firmu 284,64 tis. Kč. V následujícím roce už pak osobní náklady na zaměstnance poklesly na 250,44 tis. Kč na jednoho zaměstnance.

Je to také způsobeno velkým nárůstem počtu zaměstnanců při téměř neměnných osobních nákladech.

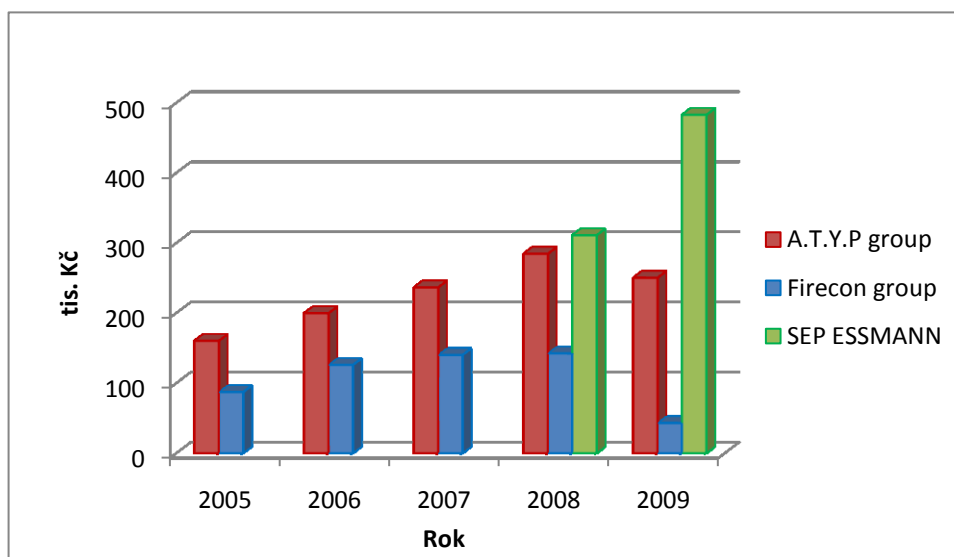
Tab 21. Podíl osobních nákladu na jednoho zaměstnance

Ukazatel	Jednotka	Rok				
		2005	2006	2007	2008	2009
Osobní náklady na zaměstnance	tis. Kč	160,38	199,77	236,69	284,64	250,44
Měsíční průměr	tis. Kč	13,37	16,65	19,72	23,72	20,87

Zdroj: Vlastní zpracování

V dalším grafu jsou porovnány hodnoty tohoto ukazatele konkurenčních podniků a firmy A.T.Y.P. group, s.r.o.

Obr. 23 Srovnání osobních nákladů na jednoho zaměstnance podniku a konkurence



Vlastní zpracování

Osobní náklady na jednoho pracovníka ve společnosti A.T.Y.P. group, s.r.o. za měsíc jsou svou hodnotou podobné průměrné měsíční mzdě v podniku. V ročním vyjádření výše těchto nákladů na zaměstnance převyšuje podnik Firecon group v každém sledovaném roce. Pokud se budeme držet předpokladu, že tento ukazatel připomíná průměrnou mzdu, pak lze tvrdit, že v A.T.Y.P.u jsou vypláceny v průměru vyšší mzdy, než ve Fireconu.

Firma SEP ESSMANN vykazuje mnohem vyšší osobní náklady na jednoho zaměstnance než předchozí dva podniky. Z čehož můžeme vyvodit, že vyplácí svým pracovníkům průměrně vyšší mzdy. Také podíl osobních nákladů na celkových nákladech dosahoval velmi vysokých hodnot. Pokud bude SEP ESSMANN pokračovat ve vyplácení vyšších mezd při stávajících tržbách, hrozí podniku vysoká ztrátovost.

4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti

Ve své diplomové práci jsem se zabývala analýzou mzdového systému podniku A.T.Y.P group, s.r.o. Jedná se o firmu, která vyrábí a montuje světlíky, markýzy, realizuje zastřešení velkých budov, jejich opláštění a jiné práce s polykarbonátem.

Zaměstnanci

Při analýze zaměstnanců jsem nedošla k žádným překvapujícím výsledkům.

Podnik roste a stejně s ním přibývá **počet** stálých zaměstnanců. Jejich rozložení je stejnorodé. Nejčastěji se jedná o pracovníky ve **věku** mezi 30 a 40 lety, tedy věk, kdy již zaměstnanci získali určitou praxi a mají stále daleko do důchodového věku, takže podniku nehrozí hromadné odchody do důchodu.

Co se týče **vzdělání**, tak to odpovídá požadavkům pracovních pozic. Většina dělníků ukončila střední odbornou školu, nejvíce technicko-hospodářských pracovníků zakončilo střední školu maturitou. V případě, že by podnik potřeboval specializované pracovníky, musel by provádět jejich školení, nebo vybírat nové zaměstnance s vyšší kvalifikací. To by se ovšem promítlo do nákladů na vzdělání, vzrostly by také mzdy specialistů.

V současnosti firma nevyžaduje vyšší odbornost svých zaměstnanců. Montérům na stavbách však umožňuje absolvovat svářečský kurz, který jim zvýší základní mzdovou sazbu. Pro budoucí svářeče je to motivující nejen z důvodu vyšších mezd, ale také jako výhoda v případě hledání jiného zaměstnání. Podnik samozřejmě netouží po odchodu svářečů, proto dochází k přeřazení do jiné mzdové sazby.

Mzdy

Firma A.T.Y.P. group využívá čtyři mzdové formy. Dělníky vyplácí hodinovou mzdou s tarifním rozpětím, technicko-hospodářské pracovníky mzdou měsíční. Všichni zaměstnanci při splnění určitých podmínek dostanou prémie ve výši 25 % ze mzdy za odpracovanou dobu v prémiovaném období. Obchodní zástupci jsou k měsíční mzdě odměňováni navíc provizemi z prodeje.

Podnik má vypracován vnitřní **prémiový řád**, který stanovuje, které podmínky musí zaměstnanec splnit, aby mu byly prémie vyplaceny. Jedná se o odpracovanou dobu, pracovní

výkon a pracovní iniciativa, splnění stanovených úkolů a o kvalitu práce. V řádu ovšem **nejsou uvedeny ukazatele hodnocení** přiznání prémie. Bylo by vhodné sestavit bodový systém, nebo alespoň hodnoty jednotlivých kritérií. Subjektivní přiznávání prémie může být neprůhledné, nespravedlivé a demotivující pro pracovníky. Ti pak mohou odvádět zhoršené výkony.

Podnik svým zaměstnancům nenabízí žádné **zaměstnanecké výhody**. Ty lze přitom často využít i ve prospěch podniku. Například některé benefity mohou přinést daňové výhody, poskytování zaměstnaneckých výhod omezuje nespokojenost pracovníků a uspokojuje osobní potřeby zaměstnanců a tím nepřímo podporují jejich výkonnost. Pokud ale organizace nemá potřebu poskytovat benefity a zaměstnanci jsou spokojeni se systémem odměňování, je zbytečné tlačit podnik do něčeho, co pro něj není v současnosti nutné nebo výhodné.

Dalším problémem mohou být **provize** obchodních zástupců. Jedná se o nejčastěji používaný stimulační prostředek u této profese. Je ovšem otázkou, zda jsou sazby pro získání provize dostatečně přísné, aby přinutily obchodní zástupce shánět více a stále lepší zakázky. V podniku každoročně rostou tržby, ovšem jejich nárůst se zpomaluje. Je jasné, že by bylo vhodné účinněji stimulovat obchodní zástupce, aby byli podnikem vyvinout větší úsilí pro získání zakázek.

Hranice mezi dostatečnou a příliš velkou provizí se špatně stanovuje. Ale na vývoji tržeb je jasné vidět, že zakázky chybí. Od tržeb se odvíjí celý mzdový systém, úroveň mezd a odměňování v podniku vůbec. Proto je potřeba stimulovat obchodní zástupce k větším výkonům, aby podnik mohl dále růst.

V podniku jsou čtyři hodinové **tarify s rozpětím**. Jedná se o tarify bez překrývání. Je na místě zamyslet se na tím, zda by nebyl vhodnější tarifní systém s překrýváním, který umožňuje odměňovat vyšší mzdou kvalitní zaměstnance na nižším tarifním stupni, než pracovníka na vyšší pracovní pozici, ale bez větších schopností. Počet stupňů je pro tuto střední firmu dostačující, protože nemá mnoho dělnických pozic.

U zaměstnanců THP jsou stanoveny pevné měsíční sazby, s výjimkou 3. tarifního stupně, který se překrývá s druhým stupněm a má určité rozpětí. V současnosti společnosti vyhovuje toto mzdové uspořádání, ovšem při rostoucím trendu podniku a při zvyšujícím se počtu THP bude časem vhodnější zavést mzdové tarify s rozpětím, které budou spravedlivější pro kvalifikovanější pracovníky. Ti budou moci být za zásluhy, odpracované roky v podniku

nebo při lepší kvalifikaci odměňování vyšší mzdovou sazbou než méně výkonný jedinec. Tarify s rozpětím také umožňují pobídkovost a větší stimulaci v oblasti tarifní mzdy.

Minimální **úroveň mzdových sazeb** převyšuje zaručenou mzdu danou nařízením vlády při zařazení tarifních stupňů do skupin prací podle katalogu prací v Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. V tomto směru podnik dodržuje legislativní předpisy. Maximální úroveň není ze zákona stanovena. Pokud by chtěl podnik sazby zvýšit, musel by přihlížet ke své ziskovosti. Až do roku 2008 společnost vykazovala zisk. V této době bylo možné zvýšit mzdové sazby. Ale roku 2009 měl podnik záporný hospodářský výsledek. Jestliže by svým zaměstnancům zvýšil mzdy a přitom by nedošlo k velkému zvýšení tržeb, firmě by hrozil další rok ztráty a úpadek společnosti. Podnik by neměl z čeho vyplácet nejen mzdy, ale hradit jiné výdaje, které jsou nutně spojeny s provozem společnosti (spotřeba materiálu a energie, splácení úroků a jiné náklady). Z tohoto důvodu v současné době nedoporučuji zvedat úroveň mzdových sazeb, která by vedla ke zvýšení mzdových nákladů.

Průměrná mzda v podniku má stále rostoucí trend. Ačkoli je výrazně nižší než celostátní průměr a její nárůst se zpomaluje, přesto se přibližuje k průměrné mzdě v podnikatelské sféře i v České republice. Mzda ve firmě A.T.Y.P. group odpovídá velikosti podniku, vyšší mzdy se většinou týkají velkých společností. Mzdové sazby jsou stanovovány s přihlédnutím ke konkurenci, proto podnik nezaznamenává vyšší fluktuaci z důvodu mezd nebo odchodu ke konkurenční firmě.

Rostoucí mzdy představované zvyšující se průměrnou mzdou zákonitě znamenají vyšší **osobní náklady** a jejich jednotlivé části. To dokazuje analýza struktury osobních nákladů provedená v části 3.2.5 Analýza osobních nákladů. Ačkoli mzdy rostou, podíl osobních nákladů na celkových nákladech se stále pohybuje okolo 11 %. V porovnání s konkurenční firmou Firecon group je tento podíl znatelně vyšší, ale většina podniků má dle Tomšíka podíl osobních nákladů na celkových nákladech v rozmezí 20 – 50 %, proto podíl na nákladů ve sledovaném podniku nepovažuji za příliš vysoký a pro A.T.Y.P. group významný.

Při analýze **nákladovosti a mzdové produktivity z tržeb** jsem zjistila, že není udržena mzdová produktivita a nákladovost ve vazbě na tržby stále roste. Všechno je zapříčiněno pomalým nárůstem tržeb. Podnik v období ekonomické krize hůře shání zakázky a náklady firmy neustále rostou. I přes zpomalující růst nákladovosti je tento stav nevýhodný. Podnik by se měl snažit zvýšit své tržby bez většího nárůstu nákladů, aby bylo navýšení tržeb

rychlejší než růst nákladů. Je zapotřebí zvážit, zda při pomalém tempu zvýšení tržeb snížit náklady, nebo se více snažit přilákat zákazníky.

O nepříznivém vývoji tržeb vypovídají také ukazatele tržeb na zaměstnance a čistého zisku na zaměstnance. Prudký pokles hodnoty obou ukazatelů v posledním sledovaném roce může být pouze výjimkou. Vždyť i ve srovnávané konkurenční firmě Firecon group došlo v roce 2009 ke snížení hodnoty tržeb na pracovníka. Porovnání se společností SEP ESSMANN nemá velkou vypovídací hodnotu, protože tento podnik procházel velkými organizačními změnami. Přesto je u něj zaznamenáno navýšení tržeb na jednoho zaměstnance.

Ve většině podniků dochází při snižování nákladů v první řadě k zásahům do mezd zaměstnanců, nebo dokonce k propouštění. Takové chování firmy je později důvodem nespokojenosti zaměstnanců, stresu, nebo poklesu pracovní morálky pracovníků. Pokud je dostatek volných pracovních míst na trhu práce, z podniku odcházejí kvalitní zaměstnanci a podnik stále upadá.

Společnost by tedy měla stav pečlivě analyzovat a rozmyslet se, jak se v této situaci rozhodnout a jak jednat.

5. Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou mzdového systému. Na základě teoretického konceptu v první části jsem provedla analýzu mzdového systému reálného podniku. Pro praktickou část jsem zvolila společnost A.T.Y.P. group, s.r.o. Tento podnik již má na trhu své místo, jedná se o podnik s dlouholetou tradicí.

Průměrná mzda v podniku je z dlouhodobého pohledu nižší než průměrná mzda v podnikatelské sféře i v celé České republice. Průměrnou mzdu za práci ve sledovaném podniku snižují mzdy dělnických profesí. Na dělnických pozicích je zaměstnáno více pracovníků, než je počet technicko-hospodářských zaměstnanců.

Růst průměrné mzdy v podniku je rychlejší než zvýšení průměrné mzdy v ČR. Snižuje se také poměr THP k ostatním zaměstnancům. V souvislosti se strukturou zaměstnanců nedochází k žádným výrazným výkyvům. Věková struktura je dobře rozložena, počet mladších zaměstnanců po absolvování školy je rozumný, stejně jako počet zaměstnanců starších 50 let. V nejbližší době nehrozí hromadné odchody do důchodu a tím úbytek zkušených pracovníků.

V podniku jsou uplatňovány čtyři formy odměňování. Dělníci jsou odměňováni hodinovou mzdou, technicko-hospodářští pracovníci mzdou měsíční. Mzdy zaměstnancům jsou vypláceny tarifní mzdou podle zařazení do tarifních stupňů dle katalogu prací.

Ke stimulaci výkonu zaměstnanců využívá společnost prémie, na které mají nárok všichni pracovníci bez ohledu na pracovní zaměření. Prémie činí 25 % ze základní tarifní mzdy zaměstnance přepočtené za dobu odpracovanou v prémiovém období, ve výjimečných případech může vedoucí pracovník navýšit prémie do výše 30 %. Pro přiznání prémie se zohledňuje odpracovaná doba, pracovní výkon, splnění stanovených cílů a včasné plnění zadaných úkolů. V podniku chybějí konkrétnější ukazatele pro odměňování premiemi.

Obchodní zástupci jsou navíc k tarifní mzdě odměňováni provizemi, které se odvíjejí od výše nákladové ceny zakázky.

V podniku není zaveden systém mzdových zvýhodnění.

Při zařazení pracovníků do tarifních stupňů se posuzuje kvalifikace a délka praxe. Mzda dělníkům je vyplácena podle hodinové tarifní stupnice. Ta je tvořena čtyřmi stupni bez překrývání. Minimální mzda na nejnižším stupni splňuje podmínky dané zákoníkem práce

a převyšuje zákonnou minimální mzdu o 1,9 Kč za hodinu. Průměrné stoupání hodinových tarifních stupňů činí 10 Kč.

Tarifní stupnice THP je tvořena pevnou částkou pro 2., 4. a 5. stupeň, pro 3. tarifní stupeň existuje rozpětí, které překrývá předchozí stupeň a bez překrytí navazuje na stupeň následující. Také minimální měsíční mzdová sazba u nejnižšího tarifního stupně převyšuje zákonnou minimální mzdu, rozdíl mezi těmito sazbami činí 3 900 Kč.

V rámci analýzy současného mzdového systému byly vyhodnoceny náklady na lidské zdroje ve formě osobních nákladů. Bylo zjištěno, že náklady podniku vynakládané na osobní náklady tvoří v rozmezí let 2004 – 2009 3,87 – 11,8 %. Největší nárůst byl zaznamenán do roku 2006, od tohoto roku poklesl podíl osobních nákladů na celkových nákladech na 10,45 %. Ve struktuře osobních nákladů dosáhly největšího zvýšení mzdové náklady. Jejich růst se ale každoročně zpomaluje.

Mzdová produktivita z tržeb, mzdová nákladovost tržeb, tržby na pracovníka, čistý zisk na zaměstnance i osobní náklady na jednoho zaměstnance mají kolísavý průběh. Většina z těchto ukazatelů neustále roste, zlom pak nastane v roce 2008, protože v následujícím roce byl výsledek hospodaření záporný. Nepravidelný vývoj ukazatelů spojených s tržbami je zapříčiněn zpomaleným růstem tržeb podniku. Celkové i mzdové náklady mají rychlejší tempo růstu.

Zaměstnanci jsou považováni za jednu z nejcennějších složek podniku. Proto jejich odměňování patří k nejdůležitější personální činnosti. Hlavním mottem by mělo být „slušnou mzdu za poctivou práci“.

Ačkoli společnost A.T.Y.P. group nevyplácí mzdy, které by se podobaly výši průměrné mzdy v České republice, nemá stanoven konkrétnější systém přiznávání prémie, ani nenabízí svým pracovníkům zaměstnanecké výhody, zaměstnanci jsou v podniku spokojeni. Jejich odchody k jiné firmě s podobnou podnikatelskou činností nejsou časté.

Seznam použité literatury

1. Zákoník práce
2. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.
3. ARMSTRONG, M. A handbook of personnel management practice, 3rd ed. London: Kogan Page, 1988. 712 s. ISBN 1-85091-336-6
4. ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
5. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
6. GRAHAM, H. T., BENNETT, R. Human Resources Management. 7. vyd. London: Pitman Publishing, 1992. 420 s. ISBN 0-7121-0844-0.
7. HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
8. HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. Systémy odměňování v organizacích. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6
9. JAKUBKA, J. Zákoník práce 2010 : stručný komentář, možnosti řešení a jejich meze. 6. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2010. 143 s. ISBN 978-80-7263-567-2
10. JAKUBKA, J. Zákoník práce 2010 v praxi : komplexní průvodce s řešením problémů : právní stav k 1.1.2010. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2113-2
11. KAHLE, B. Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2008. 242 s. ISBN 978-80-7310-031-5
12. KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3
13. KLEIBL, J.; HÜTTLOVÁ, E.; DVOŘÁKOVÁ, Z. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.

14. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
15. NOVOTNÝ, J. Nauka o podniku I. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 2003, 208 s. ISBN 80-210-3090-9
16. TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9
17. TOMŠÍK, P. Odměňování při řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 83 s. ISBN 80-7157-846-0.
18. WERTHER, W. B., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

Elektronické zdroje

19. Oficiální server českého soudnictví ze dne 9. 3. 2011 dostupný na www.justice.cz
20. Internetové stránky ze dne 24. 3. 2011 www.finance.cz
21. Business server ze dne 24. 3. 2011 dostupný na www.businesscenter.cz
22. Oficiální internetové stránky Českého statistického úřadu ze dne 25. 3. 2011 dostupné na www.czso.cz
23. Oficiální internetové stránky společnosti A.T.Y.P. group, s.r.o. ze dne 25. 3. 2011 dostupné na www.atypgroup.cz
24. Oficiální internetové stránky společnosti FIRECON group ze dne 28. 3. 2011 dostupné na www.firecon.cz
25. Oficiální internetové stránky společnosti SEP ESSMANN ze dne 28. 3. 2011 dostupné na www.sepessmann.cz

Seznam zkratk

THP – technicko-hospodářští pracovníci

MT – mzdový tarif

VZZ – výkaz zisků a ztrát

Seznam tabulek

Tab 1.	Minimální mzdové sazby.....	7
Tab 2.	Faktorové schéma	22
Tab 3.	Struktura zaměstnanců podle profese	33
Tab 4.	Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2010.....	34
Tab 5.	Věková struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení.....	35
Tab 6.	Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání	36
Tab 7.	Rozdělení zaměstnanců do tarifních stupňů podle pracovního zařazení:.....	38
Tab 8.	Hodinové tarifní sazby manuálně pracujících zaměstnanců.....	39
Tab 9.	Měsíční tarifní sazby THP	39
Tab 10.	Výše provize podle hodnoty nákladové ceny zakázky	40
Tab 11.	Nejnižší úroveň mzdových sazeb	43
Tab 12.	Srovnání nejnižších úrovní hodinových mzdových sazeb podniku se sazbami zaručenými zákonem.....	44
Tab 13.	Nárůst hodinového mzdového tarifu oproti mzdovému tarifu předcházející	44
Tab 14.	Srovnání nejnižších úrovní měsíčních mzdových sazeb podniku se sazbami zaručenými zákonem.....	46
Tab 15.	Nárůst měsíčního mzdového tarifu oproti mzdovému tarifu předcházejícího tarifního stupně a 2. tarifního stupně	47
Tab 16.	Průměrná mzda v letech 2008 - 2010	49
Tab 17.	Srovnání průměrné mzdy.....	49
Tab 18.	Osobní náklady v letech 2004 - 2009	52
Tab 19.	Vývoj tržeb a mzdových nákladů a jejich změny v letech 2005 - 2009	55
Tab 20.	Analýza nákladovosti tržeb	57
Tab 21.	Podíl osobních nákladů na jednoho zaměstnance.....	60

Seznam obrázků

Obr. 1	Hlavní složky mzdového systému	9
Obr. 2	Grafické znázornění mzdové rovnice:	25
Obr. 3	Organizační struktura podniku	31
Obr. 4	Vývoj průměrného počtu zaměstnanců	34
Obr. 5	Srovnání průměrného počtu zaměstnanců	35
Obr. 6	Struktura zaměstnanců podle věku	36
Obr. 7	Graf struktury vzdělání zaměstnanců	37
Obr. 8	Tarifní rozpětí hodinových sazeb bez překrývání	42
Obr. 9	Tarifní rozpětí měsíčních mzdových sazeb	43
Obr. 10	Nárůst hodinového mzdového tarifu oproti mzdovému tarifu předcházejícího tarifního stupně a 1. tarifnímu stupni	45
Obr. 11	Nárůst měsíčního mzdového tarifu oproti mzdovému tarifu předcházejícího tarifního stupně a 2. tarifního stupně	47
Obr. 12	Průměrná mzda	48
Obr. 13	Vývoj průměrné mzdy v podniku, v podnikatelské sféře a v ČR	50
Obr. 14	Graf celkových nákladů	51
Obr. 15	Struktura osobních nákladů	52
Obr. 16	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	53
Obr. 17	Srovnání podílu osobních nákladů na zaměstnance na celkových nákladech podniku s konkurencí	54
Obr. 18	Mzdová produktivita z tržeb	55
Obr. 19	Relativní změny tržeb a mzdových nákladů	56
Obr. 20	Tržby na pracovníka	58
Obr. 21	Srovnání tržby na pracovníka podniku s konkurencí	58
Obr. 22	Čistý zisk na zaměstnance	59
Obr. 23	Srovnání osobních nákladů na jednoho zaměstnance podniku a konkurence	60

Seznam příloh

Příloha č. 1 Výkaz zisků a ztrát podniku A.T.Y.P. group, s.r.o. za rok 2005

Příloha č. 2 Výkaz zisků a ztrát podniku A.T.Y.P. group, s.r.o. za rok 2006

Příloha č. 3 Výkaz zisků a ztrát podniku A.T.Y.P. group, s.r.o. za rok 2007

Příloha č. 4 Výkaz zisků a ztrát podniku A.T.Y.P. group, s.r.o. za rok 2008

Příloha č. 5 Výkaz zisků a ztrát podniku A.T.Y.P. group, s.r.o. za rok 2009

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

Bc. Lucie Hluchníková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Průkopnická 283/17, 747 20 Vřesina